Ledelse af digitalisering i den offentlige sektor

Erfaringer og gode eksempler fra kommuner, amter og statslige forvaltninger

"Offentlige ledere skal gå forrest og sikre, at deres organisation kan realisere visionen."

Pejlemærke 5
Strategien for digital forvaltning 2004 - 2006

digital forvaltning

Ledelse af digitalisering i den offentlige sektor

Erfaringer og gode eksempler fra kommuner, amter og statslige forvaltninger

Projekt Digital Forvaltning
Den Digitale Taskforce
København, 30. maj 2005

Rapporten kan downloades på www.e.gov.dk
Henvendelse om rapporten kan ske til
Den Digitale Taskforce

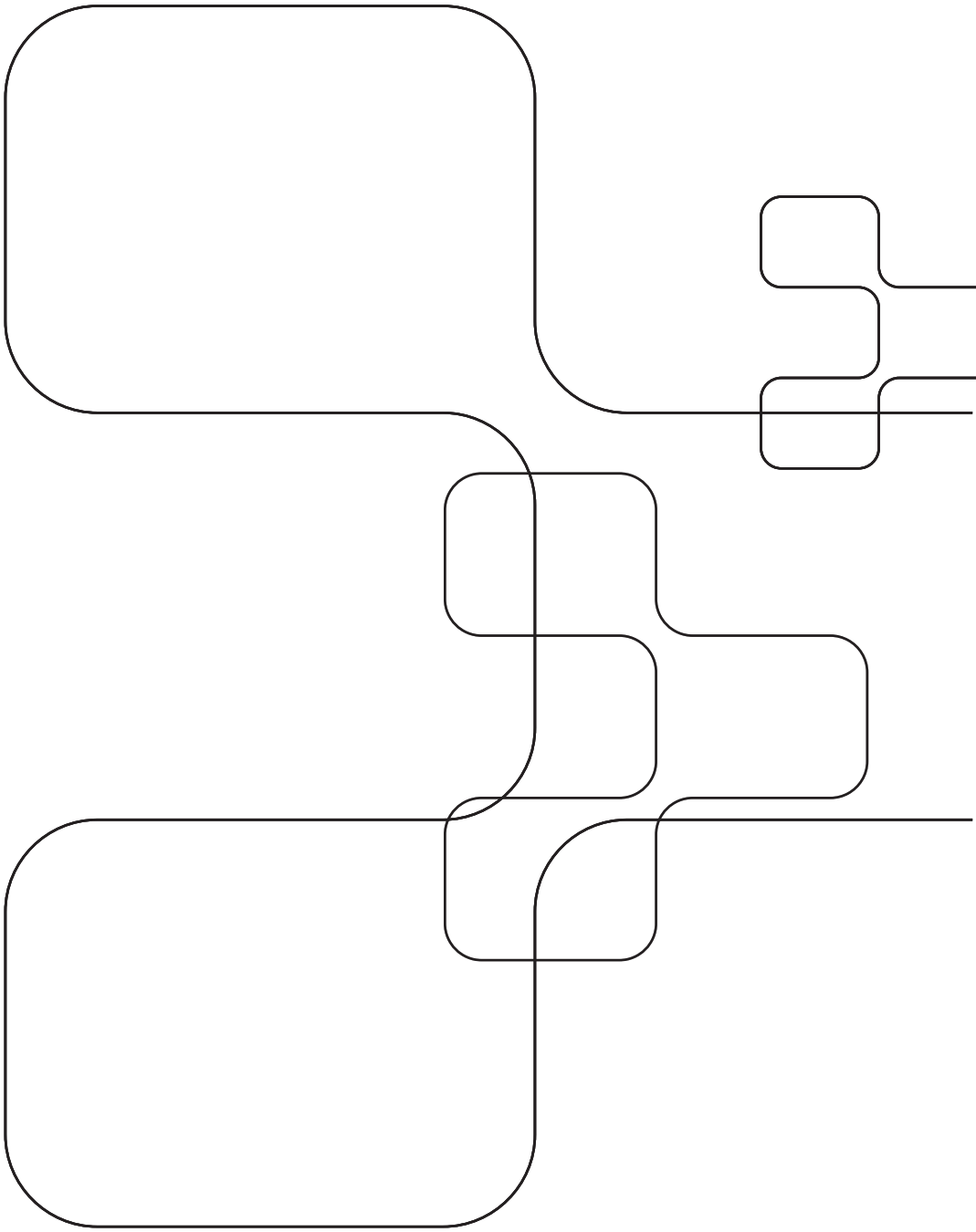
Udarbejdet af
Rapporten er udarbejdet for
Den Digitale Taskforce af rådgivningsfirmaet
Managers' Hotline A/S

Henrik W. Bendix
Anders Harbo
Birgit Lübker
Nikolaj la Cour

ISBN 87-990839-0-6

digital forvaltning

Den Digitale Taskforce
Christiansborg Slotsplads 1
1218 København K
T 33 95 15 55
F 33 95 15 88
E tforce@tforce.dk



Indhold

Resumé 5

Ledelse af digitalisering: En ny udfordring 8

God ledelse af digitalisering: Anbefalinger og advarsler 13

Hvad siger aktørerne? 20

Cases

Topledelse skaber bevægelse - erfaringer fra Ringsted, Søllerød og Udenrigsministeriet 29

Digitalisering i praksis - udvikling af forvaltning og ledelse i Nordjyllands og Fyns Amter samt Odense og Ringsted kommuner 35

BUM - sikker elektronisk kommunikation og eDag2-forberedelse i Ringsted 43

Netautorisationer - væk med rutinearbejdet i Sundhedsstyrelsen 50

Videokonferencer - integreret dialogform i Udenrigsministeriet 57

Adgang for alle - erfaringer med intranet i Fredericia Kommune 65

Superbrugere i Søllerød - organisér videndelingen 74

Frontlinien - effektiv forvaltning og god service i Miljøministeriet 82

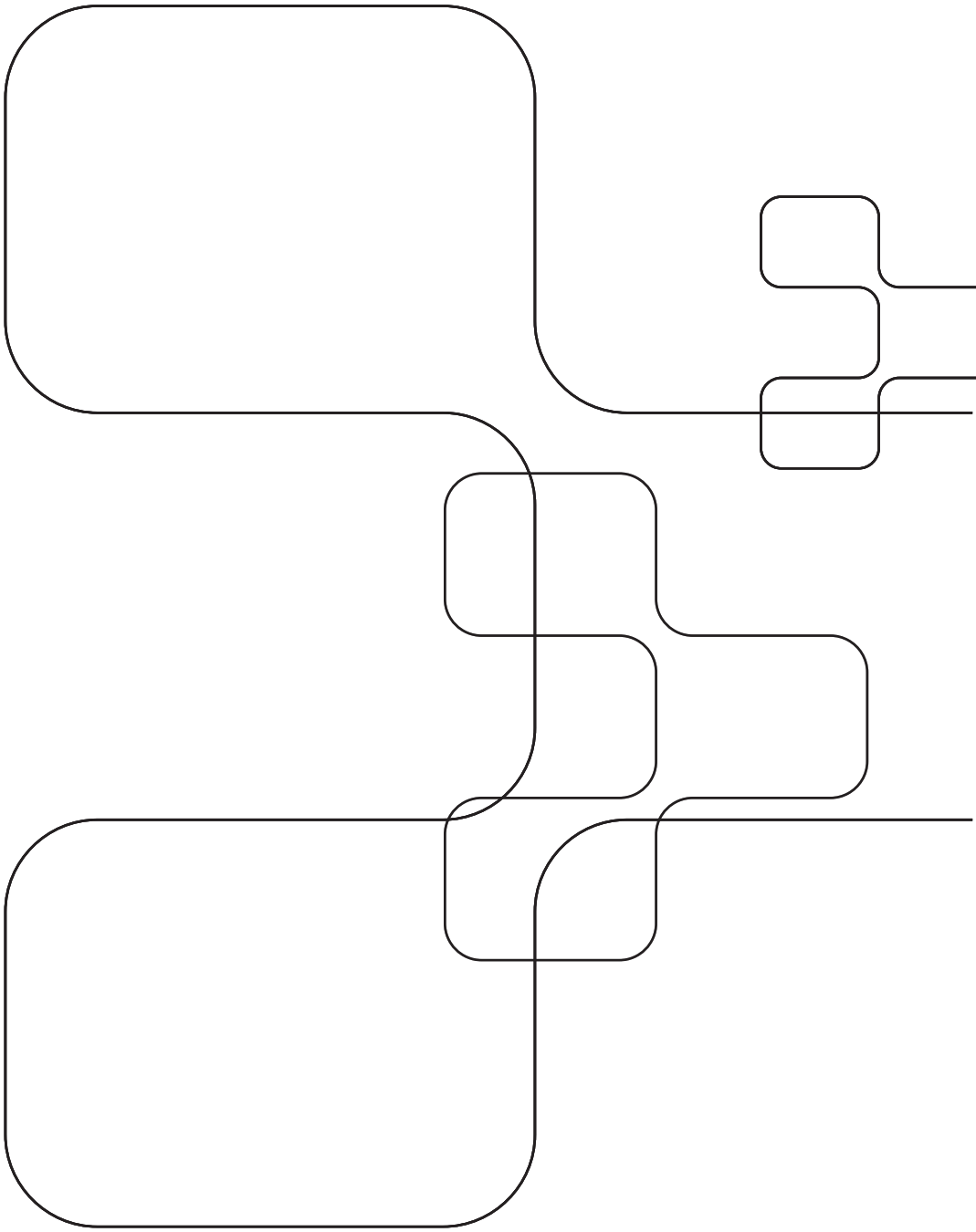
Vejledninger

Måling fokuserer på digitalisering i Fyns Amt 87

Kom selv videre: opskrift på et udviklingsværksted for ledelsesteamet 94

Bilag

1. Oversigt over institutioner og deltagere, der har bidraget i forbindelse med interviews, workshops og survey 103
2. Arbejdshypoteser baseret på balanceret målstyring 105
3. Metode - fra hypoteser til anbefalinger 106



Resumé

Det er velkendt, at succesfuld implementering af forandringer kræver betydelig ledelsesopmærksomhed. Netop derfor er dette fremhævet i *Den offentlige sektors strategi for digital forvaltning 2004-06* gennem et særskilt pejlemærke "Offentlige ledere skal gå forrest og sikre, at deres organisation kan realisere visionen".

Men hvilke opgaver knytter der sig til ledelse af digitalisering, og hvad kendetegner god ledelse heraf? Med det formål at udbrede erfaringer fra stat, amter og kommuner har en arbejdsgruppe bestående af Finansministeriet, Personalestyrelsen, VTU, KL, Amtsrådsforeningen og Den Digitale Taskforce analyseret disse emner. Et væsentligt slutprodukt i denne analyse er denne rapport udarbejdet af rådgivningsfirmaet Managers' Hotline A/S.

Rapporten baserer sig på en omfattende undersøgelse af, hvordan en række institutioner i stat, amter og kommuner leder udviklingen af digital forvaltning. Over 100 ledere på mange niveauer af disse institutioner har deltaget i undersøgelsen.

Hvilke opgaver knytter sig til ledelse af digitalisering?

Undersøgelsen peger på, at der er en række særlige opgaver, der knytter sig til ledelse af digitalisering. Det er de opgaver, hvor ledelsen:

- skaber nye måder at løse opgaver på gennem anvendelse af informationsteknologi

- bruger informationsteknologi til at opbygge nye samarbejds- og kommunikationsformer internt og eksternt

- gennemfører nødvendige organisatoriske forandringer, der er drevet af teknologiudviklingen

- styrer implementering af systemer, metoder og opgaver effektivt og opmærksomt

- bidrager til udviklingen af enkeltpersoner og kollegiale miljøer, som kan styrke grobunden for den fortsatte digitalisering af det offentliges service til borgere og virksomheder.

Hvad kendetegner god ledelse af digitalisering?

Undersøgelsen identificerer 3 forhold, som i særlig grad er udtryk for god ledelse af digitalisering. Det er de 3 forhold, der blandt deltagende institutioner tillægges størst betydning blandt de 10 anbefalinger og 5 advarsler, undersøgelsen afdækker:

Topledelsen skal formidle en klar vision for digitaliseringen
Topledelsen skal gøre visionen tydelig for alle gennem en vedholdende formidling i mange forskellige sammenhænge. Vedholdenhed, argumentation og indsigt i forholdene giver topledelsens formidling af visionen gennemslagskraft og troværdighed.

Digitaliseringsprojekter skal være forretningsmæssigt velbegrundede
Forretningsmæssigt velbegrundet digitalisering betyder i offentlig sammenhæng, at den tilfører forvaltningerne reelle og efterspurgte fremskridt i forhold til institutionernes kerneydelser i form af en mere effektiv ressourceudnyttelse og en mere kvalificeret opgaveløsning.

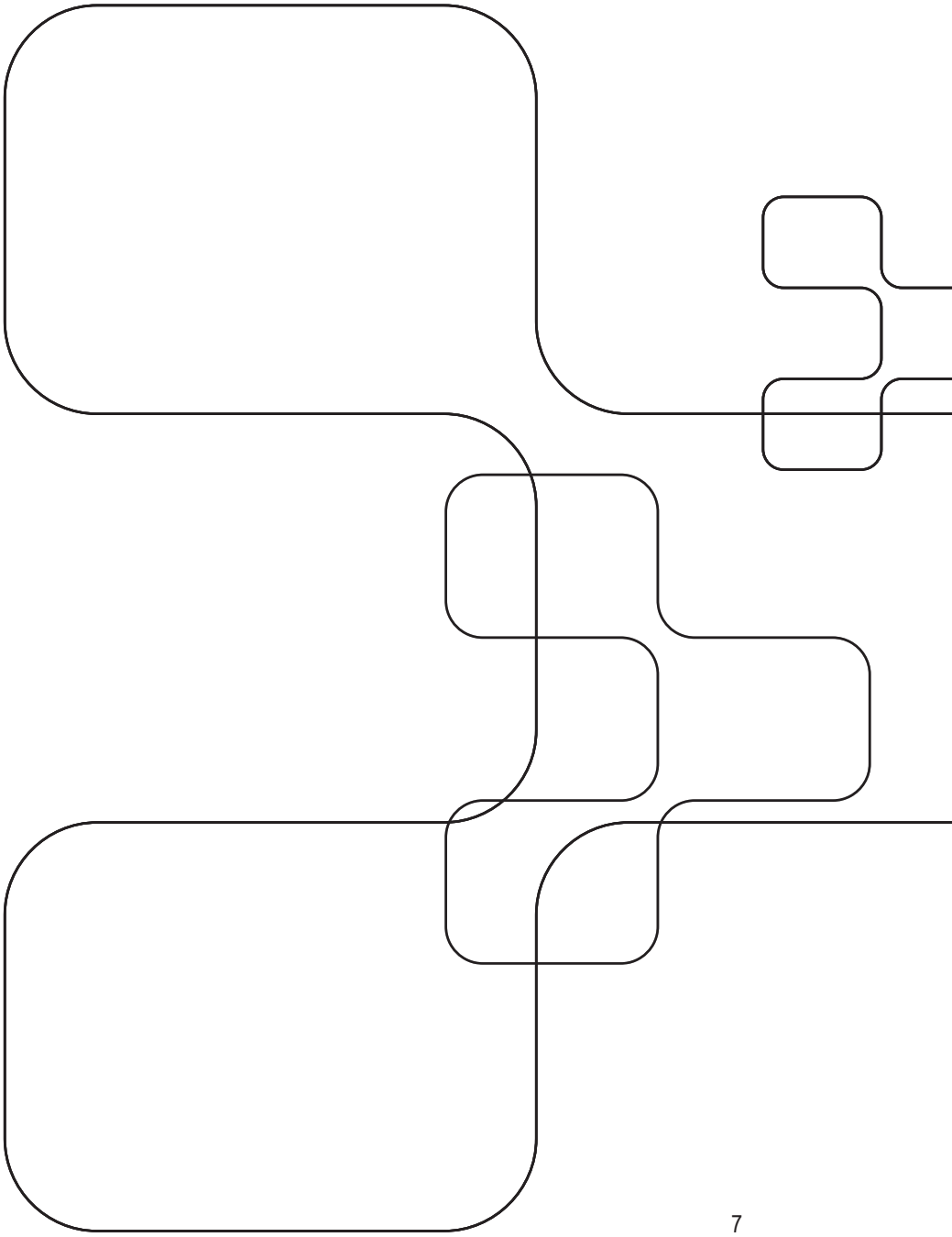
Den daglige ledelse skal holde fokus og retning på digitaliseringsprojekterne
De daglige ledere har et vigtigt ansvar for den praktiske gennemførelse og skal sikre, at de løsninger, der gennemføres, medfører klare fremskridt. Samtidigt skal ledere for støttefunktioner sørge for, at specialisternes bidrag sker tæt på den daglige drift og i overensstemmelse med dens behov.

Cases

Som illustration af anbefalingerne og til inspiration for alle offentlige ledelsesteams præsenteres en række cases fra de 9 involverede institutioner.

Bidragsydere

Følgende ministerier, styrelser og forvaltninger har stillet sig til rådighed med konkrete cases: Udenrigsministeriet, Miljøministeriet, Sundhedsstyrelsen, Fyns Amt, Nordjyllands Amt, Søllerød Kommune, Ringsted Kommune, Odense Kommune og Fredericia Kommune. Desuden har følgende medvirket med kommentarer og deltagelse i den afsluttende workshop: Integrationsministeriet, ToldSkat, Personalestyrelsen og Århus Kommune.



Ledelse af digitalisering

En ny udfordring

Denne rapport henvender sig til de offentlige ledere i en sektor, der i disse år er i gang med omfattende ændringer i brugen af informationsteknologien til løsning af mangfoldige opgaver som led i realiseringen af visionen om digital forvaltning i stat, amter og kommuner.

Udgangspunktet for undersøgelse og rapport er Pejlemærke 5: Offentlige ledere skal gå forrest og sikre, at deres organisation kan realisere visionen. Rapporten er et bud på, hvad det er for digitale, ledelsesmæssige indsatser, der er nødvendige for, at dette pejlemærke kan blive indfriet.

Ledelsesindsatsen har stor bevågenhed, når man i disse år taler om udviklingen af den digitale forvaltning, sådan som det f.eks. kommer til udryk i de opstillede mål for Pejlemærke 5:

- Højst 10 pct. af offentlige myndigheder angiver mangel på politisk vilje og klare mål som en barriere af stor betydning

- Højst 20 pct. af offentlige myndigheder angiver disponering af ressourcer til arbejdet med digitalisering som en barriere af stor betydning

- Mindst 75 pct. af alle digitaliseringsprojekter fører til en forenkling af arbejdsgange, og mindst 25 pct. gør det i høj grad

- En høj andel af offentlige myndigheder angiver, at digitalisering indgår i deres effektiviseringsstrategi, resultatkontrakt og/eller handlingsplan for institutionen

- En høj andel af topledelsen i offentlige institutioner (udover IT-ledelsen) har formel rolle i organisationens egne digitaliserings-projekter)

Kilde: Strategi for digital forvaltning 2004-2006

Strategien for digital forvaltning 2004-2006
Visionen

Digitalisering skal bidrage til at skabe en effektiv og sammenhængende offentlig sektor med høj servicekvalitet, hvor borgere og virksomheder er i centrum.

Pejlemærke 1
Den offentlige sektor skal levere sammenhængende ydelser med borgere og virksomheder i centrum

Pejlemærke 2
Digital forvaltning skal skabe øget servicekvalitet og frigøre ressourcer

Pejlemærke 3
Den offentlige sektor skal arbejde og kommunikere digitalt

Pejlemærke 4
Digital forvaltning skal baseres på en sammenhængende og fleksibel it-infrastruktur

Pejlemærke 5
Offentlige ledere skal gå forrest og sikre, at deres organisation kan realisere visionen

Rapportens formål er at understøtte, inspirere og opmuntre gode digitale ledelsesindsatser overalt i den offentlige sektor. Derfor har vi indsamlet en række indtryk fra den digitale arbejdsmark og destilleret disse til vigtige anvisninger samt en række eksempler, cases og vejledninger. Disse kan henholdsvis understøtte anvisningernes brugbarhed og levendegøre de sammenhænge, hvorfra de gode eksempler er hentet.

Baggrunden for dette materiale er et ønske fra Den Digitale Taskforce om at få indsamlet stof, der formidler, hvad det dygtige ledelsesteam har gjort, når det har fået succes med et digitaliserings-projekt. Hermed får andre ledere mulighed for at lære af det, og andre digitaliseringsprojekter kan gennemføres mere effektivt og succesfuldt end ellers.

Arbejdsprocessen og -metoden er beskrevet nøjere i bilag 3. Overordnet har metoden været, at involvere mere end 100 ledere og specialister fra 9 digitalt engagerede statslige, amtslige og kommunale forvaltninger. De pågældende har gennem interviews, workshops og en spørgeskemaundersøgelse bidraget til en trinvis præcisering af de ledelsesmæssige budskaber og en sikring af, at disse blev formuleret og udlagt så præcist som muligt.

Projektet er gennemført af et konsulentteam bestående af Anders Harbo, Henrik W. Bendix, Birgit Lübker og Nikolaj la Cour fra rådgivningsfirmaet Managers' Hotline A/S.

Fra teoriens renhed og ud i virkeligheden
Vi bevæger os bort fra teoriens renhed og ud i virkeligheden. Vi har set det som vores opgave, at komme tæt på virkeligheden med dens mange nuancer, for derved at kunne destillere noget af den generelle lærdom, der kan hentes i mangfoldigheden og genanvende den andre steder. Samtidig videregiver vi nogle af de unikke og illustrative historier, som vi er stødt på i forventning om, at mange ledere og digitaliseringsansvarlige kan spejle sig i historierne og dermed få større nytte af de generelle anbefalinger og advarsler.

Ledelse af digitalisering – en ny måde at lede på?

I dialogen med mange af de ledere, som er involveret i det store arbejde med at digitalisere den offentlige forvaltning, er vi ofte blevet udfordret på, om det er meningsfuldt at tale om digital ledelse som noget, der klart kan afgrænses fra andre former for ledelse. Strategisk ledelse bruges f.eks. ofte som et overordnet begreb for de ledelsesmæssige overvejelser og beslutninger, der vedrører organisationens overordnede mål og realiseringen af disse. Set i dette perspektiv er det mere relevant at tale om ledelse af digitalisering, der typisk indordner sig under de givne mål og overordnede strategier.

Ledelse af digitalisering er ledelse med et særligt fokus
Ledelse af digitalisering må altså ses som én blandt en lang række nyttige synsvinkler på den samlede ledelsesopgave – synsvinkler der trænger sig på i takt med, at vi identificerer områder af ledelse og organisation, der er underbelyst. Det har tidligere været tilfældet med forandringsledelse, kvalitetsledelse, videnledelse m.fl. Arbejdet med at belyse et felt fører efter et stykke tid til, at viden og færdigheder på et område glider ind og bliver til endnu et aspekt af et righoldigt kompleks, der hedder "god ledelse".

Ledelse af digitalisering betragter vi som en form for udviklingsledelse – ledelse med henblik

på udvikling af både services og produkter, relationer og kommunikationsformer, organisation og samarbejdsforhold – med andre ord udvikling af organisationens evne til hurtig og effektiv omstilling.

Vi lægger især vægt på at se ledelse som beslægtet med:

- it-projektledelse – at implementere nye systemer og arbejdsformer effektivt, ressourcebevidst og til tiden – med plads til læring og involvering af den enkelte medarbejder/fagprofessionelle

- forandringsledelse – at gennemføre nødvendige forandringer smidigt og med mindst mulige omkostninger for såvel institution og medarbejdere – med viden om, at der også skal skæres ned og gennemføres sammenlægninger

- "Lean ledelse" – at arbejde med den konstante og fortsatte udvikling af arbejdsprocesser set i lyset af slutbrugernes behov – med den erfaring, at langt de fleste processer bæres af enkeltindivider og ikke af maskiner og systemer.

Vi ser også ledelse af digitalisering som et unikt fænomen i kombinationen af nye teknologier, kommunikationsformer, arbejdsprocesser, dokumentationer mv. Ledelse af digitalisering er måske i sidste instans både at kunne skabe de digitale visioner, at kunne kommunikere dem og at få dem gennemført.

Vi har igennem arbejdet haft den forståelse, at ledelse af digitalisering er en ledelsesform, hvor ledelsen:

- skaber nye måder at løse opgaver på gennem anvendelse af informationsteknologien

- opbygger nye samarbejds- og kommunikationsformer, både internt i organisationen og eksternt i forhold til andre offentlige myndigheder, til borgere og virksomheder

- gennemfører nødvendige organisatoriske, teknologidrevne forandringer, herunder udvikler opgaver, medarbejdere og kompetencer

- styrer implementering af systemer, metoder og opgaver effektivt og opmærksomt

- bidrager til udviklingen af enkeltpersoner og kollegiale miljøer, som kan danne en stærk grobund for den fortsatte digitalisering af det offentliges service til borgere og virksomheder.

Materialet er opbygget således
Kapitel 2 rummer først en tværgående opsamling af, hvilke indsatser, vi på grundlag af det indsamlede materiale må tillægge størst værdi på området digital ledelse. Til dette materiale hører også en opsummering af nogle vigtige faldgruber, man bør undgå.

Kapitel 3 gennemgår resultaterne fra et survey, der undersøger, hvordan en række strategiske og implementerende ledere vurderer de anbefalinger og advarsler, der gennemgås i kapitel 2.

Cases
Kapitel 5-12 er en række cases fra digitaliseringens frontlinie, der på forskellig vis kan understøtte og illustrere god digital ledelse. Som overskrifterne antyder, omhandler kapitlerne forskellige niveauer af offentlig forvaltning fra kommunalt over amtskommunalt til statsligt niveau, forskellige typer forvaltning fra diplomati over sundhed til miljø, forskellige typer ledelsesindsats fra strategisk niveau til implementering af projekter og forskellige aspekter af forvaltning fra information og kommunikation over dokumenthåndtering til sagsbehandling.

Hvert kapitel rummer cases om et eller flere eksempler på god ledelse af digitalisering. Kapitlet indledes med forfatternes perspektivering af fortællingen i forhold til de generelle udfordringer og øvrige temaer, som er forbundet med at lede digitaliseringsindsatser i offentlige organisationer. I slutningen af hvert kapitel er der en kort konklusion på de væsentligste ledelsesmæssige erfaringer.

Vejledninger
Kapitel 13-14 rummer to vejledninger, der understøtter arbejdet med at udvikle den digitale ledelse.

Der skitseres i meget konkret form, hvordan et ledelsesteam kan organisere og gennemføre et udviklingsværksted. Grundtanken med udviklingsværkstedet er, at ledelsesteamet sammen bearbejder sammenhænge mellem den overordnede strategi, de aktuelle tekniske initiativer og de ledelsesmæssige udfordringer med henblik på at udvælge de centrale indsatsområder og at omsætte disse til konkrete planer for den fremtidige indsats.

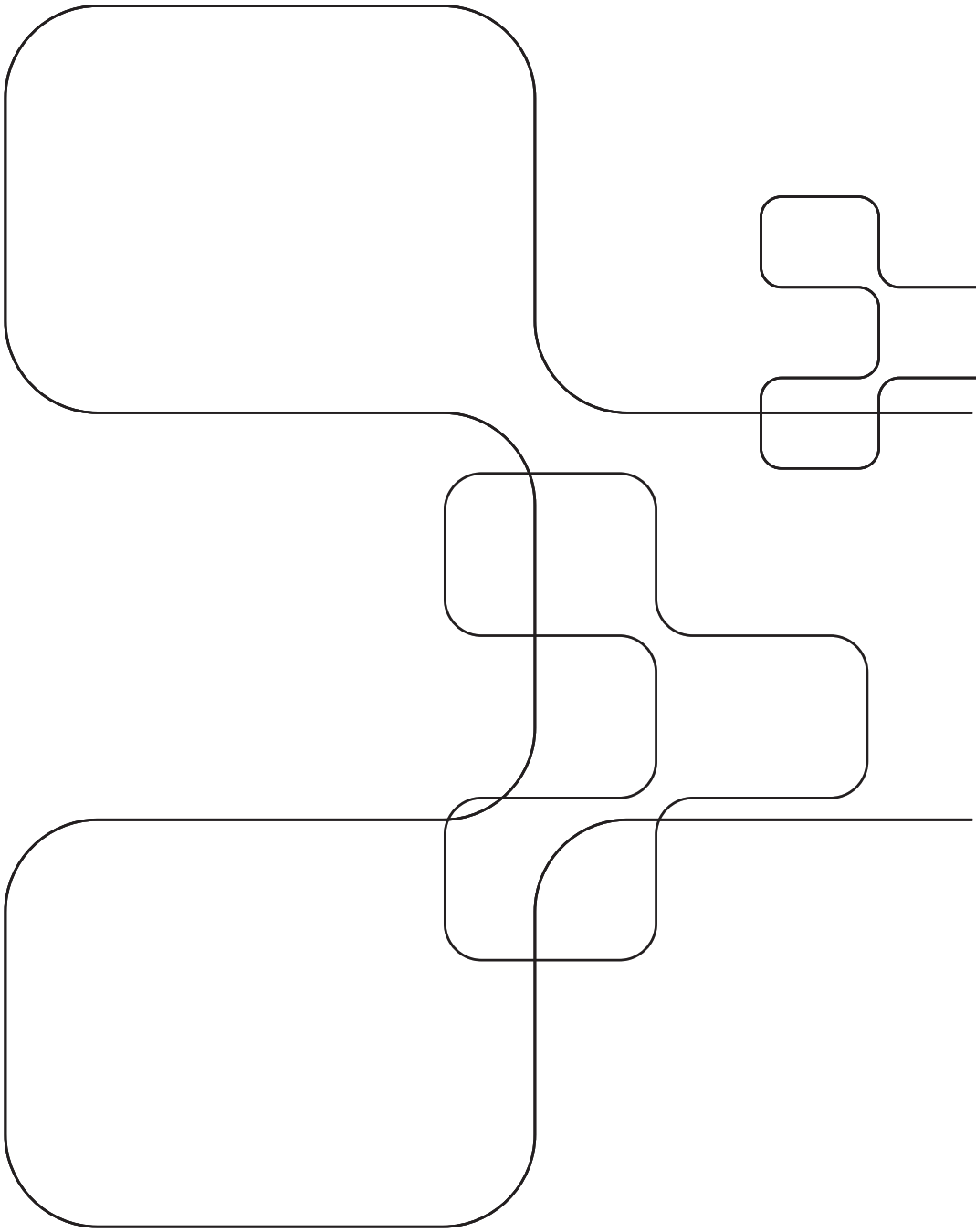
Bilag 1 er en oversigt over de ca. 100 ledere og nøglepersoner, som vi har været i kontakt med en eller flere gange i dette arbejdsforløb.

Bilag 2 gengiver de centrale arbejdshypoteser, som vi har arbejdet ud fra i interviews og workshops.

Bilag 3 er en kortfattet redegørelse for projektets form og forløb samt den metode, vi har anvendt i arbejdet med eksemplerne.

Bidragydere
Følgende ministerier, styrelser og forvaltninger har stillet sig til rådighed med konkrete cases: Udenrigsministeriet, Miljøministeriet, Sundhedsstyrelsen, Fyns Amt, Nordjyllands Amt, Søllerød Kommune, Ringsted Kommune, Odense Kommune og Fredericia Kommune.

Desuden har følgende medvirket med kommentarer og deltagelse i den afsluttende workshop samt spørgeskemaundersøgelsen: Integrationsministeriet, ToldSkat, Personalestyrelsen og Århus Kommune.



God ledelse af digitalisering

Anbefalinger og advarsler

Når man søger blandt de mange eksempler på god ledelse af digitalisering praktiseret rundt omkring i forvaltningerne, er man nødt til at vide noget om, hvad man leder efter. Vi har indsamlet eksempler fra en række forskelligartede sammenhænge. Eksemplerne har afspejlet en stor variation af aktiviteter, som alle falder naturligt under definitionen på ledelse af digitalisering. Dels fordi det drejer sig om at indføre informationsteknologiske løsninger, hvor man tidligere havde en mere manuel fremgangsmåde. Dels fordi det drejer sig om indsatser, hvor ledere på alle niveauer har spillet centrale roller.

Drivkræfterne har imidlertid været forskellige. De mange digitaliseringsindsatser fra de forskellige grene af den offentlige forvaltning har været drevet af flere forskellige hensyn:

- Effektivisering – for at få en bedre ressourceudnyttelse

- Serviceforbedring – ydelser i bedre overensstemmelse med stigende forventninger fra virksomheder, borgere eller samarbejdspartnere

- Kompetenceudvikling – medarbejderne bliver i stand til at løse deres opgaver på et mere avanceret niveau

- Modernisering – tidssvarende løsning af en opgave

- Professionalisering – opgaveløsning på en faglig og teknisk kompetent måde

- Kvalitetssikring – stabile og ensartede ydelser i overensstemmelse med en standard.

Praksis på den digitale arbejdsmark

Praksis overgår teorien

Søgning efter gode eksempler fra praksis vil i sagens natur have et teoretisk udgangspunkt dvs. støtte sig på litteratur eller anden dokumentation. Her vil forestillingerne om god ledelse af digitalisering ofte være formuleret som klare, enkle og sammenhængende principper med rationelle begrundelser. En stor del af den digitale ledelsesindsats, man møder i praksis, vil også være formuleret efter disse principper.

Men det er også klart, at de typiske reaktioner i vores møder med praktikerne har været, at man meget sjældent kan se teorien i dens mere forenklede form gentaget i de faktiske forløb. De strukturerede, logiske og lineært fremadskridende processer fra teorien opleves i praksis som mindre stringente aktivitetsmønstre præget af søge-læreprocesser, af ujævnt tempo, af vekslen imellem fremskridt, stilstand og tilbagegang osv.

Bruger flere ressourcer end forventet

Ambitionerne har ofte været at foretage langtrækkende indsatser, men virkelighedens vilkår har krævet, at de involverede parter (ledere i forskellige forvaltningsgrene, medarbejdergrupper, samarbejdspartnere osv.) har brugt megen tid og mange kræfter, mens man afklarede, i hvilken retning projekterne skulle bevæge sig - hvordan og i hvilket tempo. For eksempel har de faglige udfordringer måske været større og mere komplekse end umiddelbart forventet, ressourcerne har været knappe og disponeret til andre mere traditionelle driftsformål, og motivation og kompe-

Hvad er eDag2?

eDag2 er den dato (1. februar 2005), hvorefter alle offentlige myndigheder i stat, amt og kommune som udgangspunkt har ret til at sende breve og dokumenter med følsomme og fortrolige oplysninger fuldt elektronisk til andre myndigheder og droppe papirversionen.

Tilsvarende har de også ret til at kræve, at andre myndigheder sender fuldt elektronisk til dem. Endvidere har borgere og virksomheder efter denne dato ret til at sende sikker elektronisk post til det offentlige.

tence er ujævnt fordelt. Nogle steder vil det være nødvendigt at satse på en mere professionel projektledelse, andre steder er det helt andre forhold, som ledelserne skal være i stand til at håndtere.

Visioner og overskuelige indsatser fremmer succeser

Blandt forvaltninger med en stribe af erfaringer med digitalisering bag sig giver man udtryk for, at det konkrete projekt skal være drevet af klare visioner og sammenhængende planer. Men implementeringen består snarere af kortere, enkeltstående og overskuelige indsatser. Stort anlagte projekter har svært ved at komme fremad medens små, marginale projekter måske viser sig yderst perspektivrige – to skridt frem og ét tilbage.

Forskrifter og advarsler er lige nyttige

Her har vi sammenfattet essensen af vores iagttagelser så tæt på den praksis, vi har været i kontakt med, som muligt. Konsekvensen af den valgte fremgangsmåde er endvidere, at anbefalinger af nyttig adfærd bliver ligeværdig med advarsler mod fremgangsmåder, som bør undgås.

eDag2

Et omdrejningspunkt i denne undersøgelse har på grund af den tidsmæssige placering (1. kvartal 2005) været at undersøge gode eksempler på ledelsesteamets indsats i forbindelse med eDag2, således at disse kunne formidles videre til forvaltninger, der endnu manglede noget i at blive helt eDag2-klar.

I kapitlerne 5 og 6 er der konkrete omtaler af erfaringer fra Ringsted Kommune med tilknytning til eDag2. Det generelle billede fra de organisationer, vi har været i kontakt med, er at forberedelserne til eDag2 har været én blandt en række vigtige opgaver. Den gode ledelsesindsats som forberedelse til eDag2 har lignet indsatsen på andre digitaliseringsopgaver.

Derfor kan størstedelen af rapportens erfaringer og de følgende anbefalinger også bruges i den videre opfølgning på eDag2.

Anbefalinger

Topledelsen formidler en klar vision for digitaliseringen i alle tænkelige forsamlinger og ved alle tænkelige lejligheder

Det kan f.eks. ske, når en højtplaceret chef træder til og sætter en ny dagsorden, når topledelsen holder fast i en moderniseringsstrategi, den har indført tidligere, når topledelse er meget udadvendt og ser det som en primær opgave at formidle digitalisering som et væsentligt udviklingsinstrument.

Konkrete eksempler herpå gennemgås i kapitel 4, hvor erfaringer fra Nordjyllands Amt, Ringsted Kommune og Udenrigsministeriet bliver anskuet som udtryk for topledelsens tanker og initiativer.

Organisationskulturen er kendetegnet ved en åben og eksperimenterende indstilling, der gør det lettere for den enkelte medarbejder at prøve nye fremgangsmåder

Det tager typisk en længere årrække for en organisationskultur at vokse frem. Ringsted Kommune og Miljøministeriet er begge eksempler på, at ledelsen i forvaltningen igennem en årrække har sat en ære i generelt at være med i front i mange forskellige sammenhænge: ledelse og organisering, profilering i offentligheden, anvendelse af ny teknologi, brug af entreprenører i opgaveløsningen osv.

I kapitel 4, 5 og kapitel 6 omtales Ringsted Kommune, medens Miljøministeriet omtales i kapitel 11.

Ledelsen iværksætter digitaliseringsprojekter, når det er forretningsmæssigt velbegrundet (en god business case), dvs. digitaliseringen udnytter ressourcerne bedre, giver bedre service eller på anden måde styrker organisationens præstationer

I en offentlig organisation er politisk ledelse et givet vilkår, som indebærer at mange aktiviteter skyldes kompromisser imellem forskellige interessenters forventninger. Dermed kan mange offentlige aktiviteter ikke nødvendigvis retfærdiggøres ud fra en (rationel) økonomisk kalkule alene. Imidlertid er der også blandt offentlige ledere og medarbejdere et stærkt ønske om at bruge kræfterne rationelt, og disse ønsker slår nok særlig hårdt igennem, når det drejer sig om administrative forbedringer som f.eks. digitalisering.

Casene fra Ringsted Kommune, kapitel 6, Udenrigsministeriet, kapitel 8, Miljøministeriet, kapitel 11 er alle gode eksempler på hvordan effektivisering af ressourceudnyttelsen går hånd i hånd med udviklingen af opgaveløsningen.

Ledelsen iværksætter primært digitaliseringsprojekter for at imødekomme klare, faglige (opgavemæssige) behov

Der er flere relevante digitaliseringsobjekter, end der er ressourcer til i nogen dele af den offentlige forvaltning. Det rejser et behov for, at lederne disponerer ressourcerne meget præcist. Jo tydeligere den faglige begrundelse er for alle parter, desto mere legitimt fremtræder projektet, og desto mere opbakning kan hentes hos de implicerede parter.

Læs videre i de konkrete cases fra Sundhedsstyrelsen i kapitel 7, Miljøministeriet i kapitel 11 samt Ringsted Kommune i kapitel 6. Desuden omtales i kapitel 5 relevante projekter fra Fyns Amt og Odense Kommune.

Mellemledere har det primære ansvar for gennemførelsen, og de måles - formelt og uformelt - på, at de går i spidsen for den

Mellemledere forstået som afdelingschefer, kontorchefer, funktionschefer m.v. er den ansvarlige ledelse tæt på driften. Der er herfra medarbejderne i dagligdagen modtager ledelse i forhold til deres opgaveløsning. Derfor opnås den største effekt af en digital ledelsesindsats, hvis mellemlederne udfører den. Da man generelt koncentrerer sig om det, man måles på, bidrager måling i mere eller mindre formaliseret form hertil.

Læs om erfaringerne i Fyns Amt og Søllerød Kommune i kapitel 4 og om Nordjyllands Amt i kapitel 5. Desuden er der konkrete eksempler på målinger i kapitel 12.

Ledelsen opsætter klare mål og succeskriterier for at fastholde fokus og retning i digitaliseringen

Digitalisering kræver at en lang række aspekter og problemer skal løses for, at det lykkes: Mange interessenter, mange faglige hensyn og mange systemer, der skal bringes sammen. Alle disse og flere andre kan bidrage til at sløre og sløve indsatsen. Fyns Amt, Søllerød Kommune og Udenrigsministeriet har bl.a. lagt stor vægt på at undgå dette ved, at ledelsen sætter klare mål og definerer succeskriterier, der kan guide indsatsen i hverdagen.

Dette uddybes i kapitlerne 3 og 5.

IT-funktionen placeres centralt i organisationen. Herfra bidrager den med planlægning og gennemførelse af digitaliseringsprojekterne

IT er en vital ressource for digitaliseringsindsatser, men også en ressource der trækkes på hele tiden og fra alle sider. Derfor udnyttes den bedst som støtte for større, digitale fremskridt, hvis den er centralt placeret. Der kan ledelsen disponere med stor effekt og have IT tæt på de beslutninger og aktiviteter, der kan bringe projekter fremad.

Fredericia Komme giver anledning til en konkret case, der beskrives i kapitel 11 og Miljøministeriet beskrives tilsvarende i kapitel 11. Søllerød Kommune omtales i kapitel 4 og Nordjyllands Amt i kapitel 5.

IT eksperterne går aktivt ind i opgaveløsningen i et snævert samspil med de faglige bidragsydere

Denne observation er ikke nødvendigvis i modstrid med den foregående. Når IT-ressourcer disponeres til et digitaliseringsprojekt, selvom de placeres og disponeres centralt i organisationen – så lægger lederne stor vægt på, at IT kommer tæt på de opgaver og faglige problemstillinger, som skal digitaliseres, så løsningen i brugernes øjne bliver et fremskridt.

Dette synliggøres i casene fra Sundhedsstyrelsen, kapitel 7 og Fredericia Kommune, kapitel 9. Desuden rummer kapitel 5 med beskrivelserne fra Fyns Amt en række relevante iagttagelser.

Ledelsen igangsætter digitaliseringsprojekter hurtigt og i trinvise løsninger, så man undervejs kan få tid og ressourcer til at lære af de indhøstede erfaringer

Planlægning er vigtig i forbindelse med alle projekter, men vil altid være begrænset af, at man ikke på forhånd kender alle omstændigheder og begivenheder. Det gælder om at få gennemført en passende planlægning, der tager hensyn til, at man ikke kender til de fremtidige, praktiske

problemer, eller hvor behovet for indsats vil blive størst. Vi er stødt på en række tilfælde, hvor ledelsen gik hurtigt fra plan til handling for så til gengæld at bruge mere tid til evaluere fremdriften, stoppe op og justere den videre fremdrift ud fra de indhøstede erfaringer.

Sundhedsstyrelsens erfaringer belyses i kapitel 7, Fredericia Kommunes i kapitel 9 og Søllerød Kommunes i kapitel 10. Odense Kommune optræder i kapitel 5.

Ledelsen lægger vægt på, at medarbejderne tidligt får et bredt kompetenceløft gennem involvering i digitaliseringsindsatser.

Der er en ubetinget sammenhæng imellem medarbejdernes relevante kompetencer og evnen til at spille med på digitaliseringen. Brede IT-kompetencer blandt medarbejderne øger simpelthen evnen til at løse de nye opgaver og opdukkende problemer. De styrker evnen til at forstå sammenhænge og se nye muligheder med digitale løsninger samtidig med, at de reducerer risikoen for modstand som følge af frygt for det ukendte eller frygt for at afsløre egen inkompetence.

Dette beskrives på forskellige vis i kapitel 9, Fredericia Kommune og i kapitel 6, Sundhedsstyrelsen samt Odense Kommune omtales i kapitel 5.

Advarsler

Vi har overvejende lagt vægt på at opfange de involverede forvaltningers gode erfaringer, som andre kan bygge videre på og lade sig inspirere af. Det er også fortrinsvis dem, der fremgår af casene, der beskrives i kapitlerne 4-11.

Imidlertid baserer de følgende advarsler sig typisk på nogle tidlige erfaringer, man også har gjort sig i en række af de institutioner, vi har været i kontakt med. Dét er også en af forklaringerne på, at man er, hvor man er: man har gjort sig nogle gode og nogle dårlige erfaringer, og man har bestræbt sig på at lære af begge dele. På det grundlag kan vi påstå, at det følgende ikke virker fremmende på digitaliseringsprojekter:

Pas på, når ledere og specialister fra f.eks. IT-funktionen er de primære drivkræfter i digitaliseringen

Dette er en tidlig erfaring for en række organisationer. Indsatsen fra de pågældende specialister kan være fortrinlig, men den har blot en tendens til at drukne blandt mange andre prioriteter. Det, som egen linieledelse prioriterer, nyder størst fremme i de fleste organisationer.

Pas på, hvis mellemledere med ansvar for de berørte enheder ikke er aktivt involverede som drivkræfter eller nøglepersoner

Denne erfaring ligger i umiddelbar forlængelse af den foregående. Når mellemlederne ikke er involverede, mangler medarbejderne deres vejledning og støtte. Måske er de endda udsat for deres skepsis og modstand eller i det mindste nedprioritering af digitaliseringsindsatserne. I nogle tilfælde vil mellemlederne opleve, at andre tager over inden for deres ansvarsområde og påtvinger dem uhensigtsmæssige arbejdsprocesser.

Pas på med at gennemføre komplekse digitaliseringsprojekter uden mellemfaser, hvor de involverede kan bearbejde erfaringer og evt. justere mål og fremgangsmåder

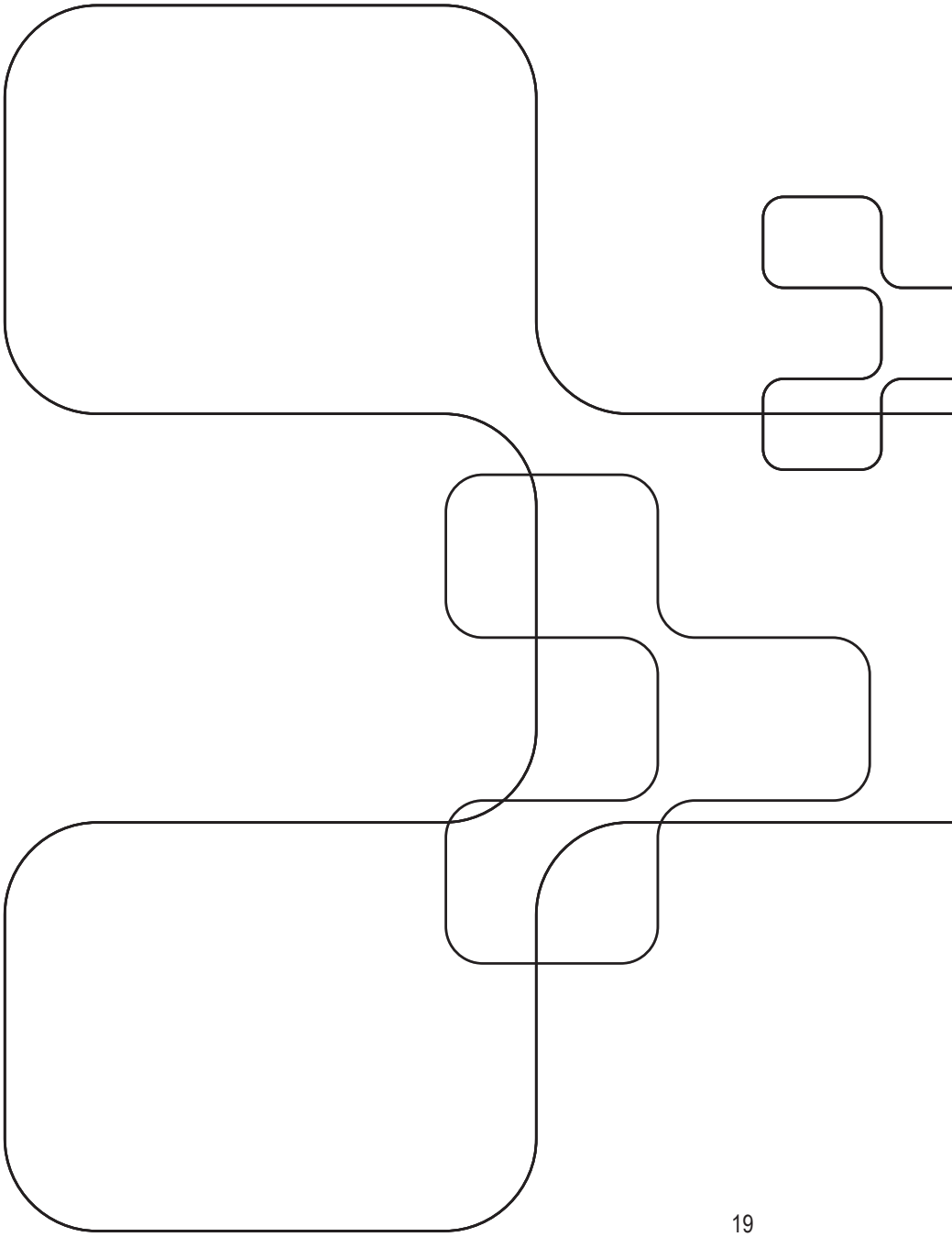
Ambitioner og behov kan være betydelige, tidsfrister stramme, og umiddelbart kan projekter og løsninger forekomme gennemskuelige og logiske. Erfaringsmæssigt er der imidlertid en række forhindringer gemt, specielt hvis mange kilder og brugere, mange systemer og mange anvendelser er involverede i det samme projekt. Det ved man ikke altid på forhånd, og derfor er det risikabelt, hvis ikke lederne sikrer mange og små skridt tidligt i projekterne.

Pas på med at bruge rationalisering i form af personale- og/eller tidsbesparelser som de primære begrundelser for digitaliseringsprojekterne

Rationaliseringer opleves primært som betalerens fordel. Derfor er der ikke mange ledere og medarbejdere i linien, der kan engagere sig særligt heri. For mange ligger det store engagement i det faglige arbejdsindhold og i at yde en god service til brugere og samarbejdspartnere. Derfor "taber" rationaliseringsargumenter ofte, når bredere kredse skal involveres i digitaliseringsprojekter.

Pas på, hvis topledelsen ikke troværdigt kan gå foran og demonstrere forståelse for digitaliseringens fordele i faglige og ledelsesmæssige sammenhænge.

Alles blikke i organisationen er rettet mod topledelsens signaler og synlige adfærd. Hvis signalerne umiddelbart må tolkes som manglende interesse for digitaliseringsaktiviteter, eller hvis der f.eks. kan spores manglende overensstemmelse imellem ord og adfærd, vil det hurtigt blive afkodet af organisationen, som reagerer med skepsis, nedprioritering m.v.



Hvad siger aktørerne?

For yderligere at kvalificere anbefalinger og advarsler har vi bedt de ledere og nøglepersoner, som har været involveret fra de forskellige institutioner, om at forholde sig til dem. Ledere og nøglepersoner har suppleret analyseresultaterne ved at besvare et opfølgende spørgeskema.

Hovedkonklusioner

Det er klassiske ledelsesdyder, der ifølge deltagerne har størst betydning for effektiv digitalisering:

- Topledelsen skal formidle en klar vision for digitaliseringen

- Digitaliseringsprojekter skal være forretningsmæssigt velbegrundede og

- Den daglige ledelse skal holde fokus og retning på digitaliseringsprojekterne.

Topledelsen skal formidle en klar vision
Det tillægges generelt stor betydning, at de der står i spidsen for en myndighed eller forvaltning - departementschefen, direktionen i styrelsen eller i amtet, kommunaldirektøren m.fl., tydeligt går i brechen for sagen. Digitaliseringen skal formidles som et sagligt vigtigt projekt, men med en vision, der bliver tydelig for alle gennem en vedholdende formidling i mange forskellige sammenhænge. Topledelsen skal troværdigt vise vejen for organisationen, og troværdigheden demonstreres ved vedholdenheden, ved argumentationen og ved indsigten i forholdene, men ikke nødvendigvis ved at man selv er blandt de fremmeste brugere af teknologien.

Digitaliseringsprojekter skal være forretningsmæssigt velbegrundede
I offentlig sammenhæng betyder "forretningsmæssigt" velbegrundet digitalisering, at den tilfører forvaltningen reelle fremskridt, dvs. en mere effektiv ressourceudnyttelse og en mere kvalificeret opgaveløsning. Omvendt vil en argumentation alene baseret på et lavere ressourceforbrug (rationalisering) ikke have stor indflydelse på resten af organisationen. Dels er der et stort engagement i at levere fagligt gode løsninger, og dels vil beskæring af egne ressourcer i sagens natur sjældent være attraktivt. En argumentation til fordel for at flytte ressourcer fra administration til serviceproduktion vil til gengæld ofte være meningsfuld for alle.

Den daglige ledelse skal holde fokus og retning på digitaliseringsprojekterne
Som topledelsen tillægges ansvaret for at vise retningen, så tillægges de daglige ledere et vigtigt ansvar for den praktiske gennemførelse. Disse ledere står typisk for den daglige drift i de forskellige forvaltningsgrene eller for involverede støttefunktioner som IT, organisationsudvikling m.v. Der lægges stor vægt på, at den daglige ledelse sætter klare mål og holder organisationens fokus på dem med klare succeskriterier. Ledere med ansvar for den daglige drift skal engagere sig i, at de løsninger, der gennemføres, medfører klare fremskridt. Samtidigt skal ledere for støttefunktioner sørge for, at specialisterne yder deres indsats tæt på den daglige drifts vilkår og behov, således at digitaliseringen ikke bliver til IT-projekter drevet af IT-specialister på deres betingelser alene.

Metode

Målgruppe og repræsentativitet
En række ledere og specialister i udvalgte forvaltninger og myndigheder har været ressourcepersoner i en række interviews og workshops.

Undersøgelsen er gennemført i perioden 14. til 24. april. 84 personer har fået en invitation til at besvare spørgsmålene anonymt via Internettet. 63 personer har svaret, hvilket giver en svarprocent på 75.

Der deltager 3 kommunale, 2 amtslige og 3 statslige forvaltninger i undersøgelsen med topledere, linieledere og nøglepersoner, alle involverede i digitaliseringsprojekter.

Jævnfør figurerne må man konstatere, at besvarelserne stort set afspejler involveringen af de forskellige forvaltningsniveauer (stat, amter og kommuner), men til gengæld er de praktiske ledere (implementeringsansvarlige) i overtal i forhold til de øvrige grupper.

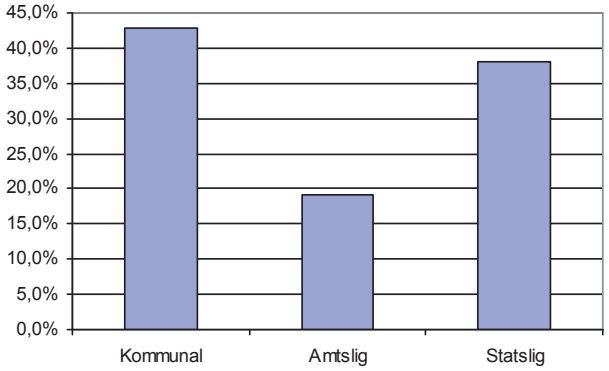
Spørgeskema
Deltagerne har besvaret fem spørgsmål heraf tre om baggrundsforholdene, nemlig svarpersonernes roller og tilhørsforhold (se tabeller) samt grundindstilling til digitaliseringsprojekter (se resultater). Desuden omhandlede to spørgsmål en vurdering af god ledelse af digitalisering.

I disse to spørgsmål vurderede lederne de 10 anbefalinger og 5 advarsler (se boks). For det første vurderede de betydningen af de områder, som anbefalinger og advarsler omhandler, og for det andet vurderede de relevansen af disse områder. I begge spørgsmål prioriterede deltagerne 4 anbefalinger og 2 advarsler (maksimalt).

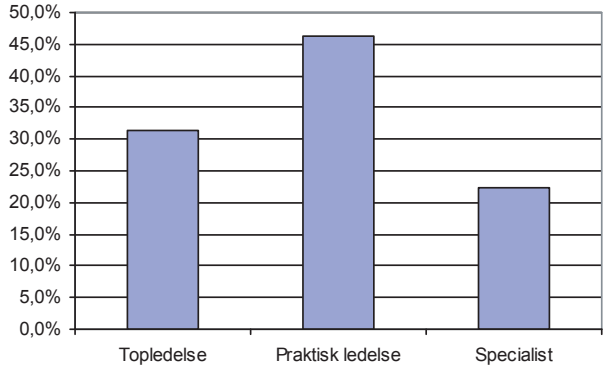
Begrundelsen for både at forholde sig til betydningen af de temaer, der berøres i anbefalinger og advarsler og til deres relevans, har været ønsket om så valide (holdbare) resultater, som muligt. Svarpersonerne har alene kunnet vælge imellem de formulerede anbefalinger og advarsler. Relevansen er derfor udtryk for, hvorvidt de involverede personer også ser ledelsesudfordringerne på samme måde som den øvrige analyse giver anledning til.

En systematisk lav relevans vil være tegn på, at

Svarpersonernes forvaltninger



Svarpersonernes roller



10 anbefalinger

1. Topledelsen formidler en klar vision for digitaliseringen i alle tænkelige forsamlinger og ved alle tænkelige lejligheder
2. Organisationskulturen er kendetegnet ved en åben og eksperimenterende indstilling, der gør det lettere for den enkelte medarbejder at prøve nye fremgangsmåder
3. Ledelsen iværksætter digitaliseringsprojekter, når det er "forretningsmæssigt" velbegrundet (en god "business case") dvs. digitaliseringen udnytter ressourcerne bedre, giver bedre service eller på anden måde styrker organisationens præstationer
4. Ledelsen iværksætter primært digitaliseringsprojekter for at imødekomme klare, faglige (opgavemæssige) behov
5. Mellemledere har det primære ansvar for gennemførelsen, og de måles - formelt og uformelt - på, at de går i spidsen for den
6. Ledelsen opsætter klare mål og succeskriterier for at fastholde fokus og retning i digitaliseringen
7. IT-funktionen placeres centralt i organisationen. Herfra bidrager den med planlægning og gennemførelse af digitaliseringsprojekterne
8. IT eksperterne går aktivt ind i opgaveløsningen i et snævert samspil med de faglige bidragydere
9. Ledelsen igangsætter digitaliseringsprojekter hurtigt og i trinvise løsninger, så man undervejs kan få tid og ressourcer til at lære af de indhøstede erfaringer
10. Ledelsen lægger vægt på, at medarbejderne tidligt får et bredt kompetenceløft gennem involvering i digitaliseringsindsatser

5 advarsler

1. Pas på, når ledere og specialister fra f.eks. IT-funktionen er de primære drivkræfter i digitaliseringen
2. Pas på, hvis mellemledere med ansvar for de berørte enheder ikke er aktivt involverede som drivkræfter eller nøglepersoner
3. Pas på med at gennemføre komplekse digitaliseringsprojekter uden mellemfaser, hvor de involverede kan bearbejde erfaringer og evt. justere mål og fremgangsmåder
4. Pas på med at bruge rationalisering i form af personale- og/eller tidsbesparelser som de primære begrundelser for digitaliseringsprojekterne
5. Pas på, hvis topledelsen ikke troværdigt kan gå foran og demonstrere forståelse for digitaliseringens fordele i faglige og ledelsesmæssige sammenhænge.

Holdning/ Kategori	Positive (%)	Negative (%)	Neutrale (%)	Total
Topledere	86	5	10	101
Praktiske ledere	90	0	10	100
Specialister	73	0	27	100
Kommunale ledere	78	4	19	101
Amtslige ledere	83	0	17	100
Statslige ledere	92	0	8	100

anbefalinger og advarsler ikke svarer til svarpersonernes opfattelser, mens vi tager mindre variationer og forskydninger som udtryk for en generel accept af temaerne. Undersøgelsens resultater taler klart til fordel for sidstnævnte fortolkning.

Resultater

Holdning til digitaliseringens konsekvenser
Spørgsmålet om deltagernes generelle indstilling viser, at de altovervejende har positive holdninger til digitaliseringens konsekvenser.

Umiddelbart er de mest iøjnefaldende nuancer til dette billede, at holdningerne bliver mere sammensatte eller nuancerede, jo tættere personerne kommer på de praktiske aspekter af digitaliseringen. Således er gruppen af neutrale størst blandt specialister (27 %) samt kommunale (19 %) og amtslige ledere (17 %). Disse har svaret, at deres oplevelser af digitaliseringstiltag hverken er udpræget positive eller negative, idet det varierer meget om digitalisering i længden er positiv eller negativ.

¾ af svarpersonerne har en overvejende positiv indstilling, dvs. har svaret, at deres oplevelser fortrinsvis er positive, fordi digitalisering overvejende resulterer i fremskridt, der viser sig at være umagen værd.

Når man videre kombinerer deltagernes roller og tilhørsforhold fremstår det billede, at de fleste topledere i undersøgelsen kommer fra de regionale forvaltninger, mens de fleste af specialisterne tilhører de deltagende statslige forvaltninger.

Anbefalingerne
Tre af de 10 anbefalinger prioriteres af 48 % eller flere af deltagerne i undersøgelsen. Det drejer sig om anbefalingerne 1, 3 og 6:

- Topledelsen formidler en klar vision for digitaliseringen i alle tænkelige forsamlinger og ved alle tænkelige lejligheder

- Ledelsen iværksætter digitaliseringsprojekter, når det er ”forretningsmæssigt” velbegrundet dvs., digitaliseringen udnytter ressourcerne bedre, giver bedre service eller på anden måde styrker organisationens præstationer

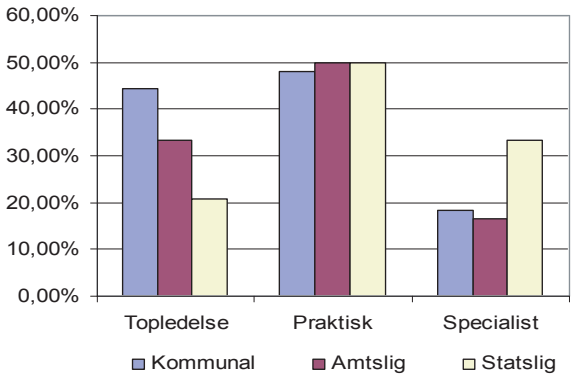
- Ledelsen opsætter klare mål og succeskriterier for at fastholde kurs og retning i digitaliseringen.

I øvrigt fordeler prioriteringerne sig som vist i diagrammet. Bortset fra de tre fremhævede anbefalinger, så er de øvrige prioriteret af 13 til 38 % af svarpersonerne.

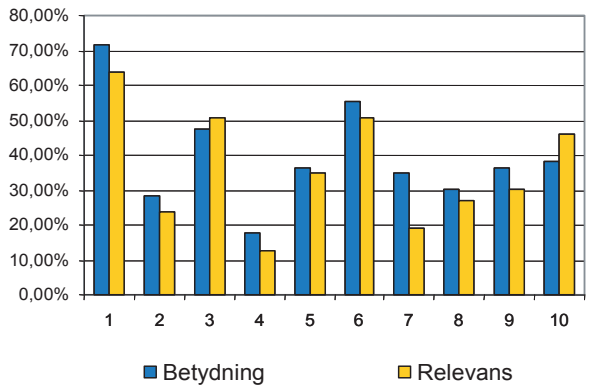
Advarslerne
Udsvingene i prioriteterne er her mere begrænsede (27-56 %), og de højst prioriterede fremhæver betydningen af
- ikke at gå uden om mellemlederne, hvis man ønsker en effektiv implementering, og
- at topledelsen optræder troværdigt.

Der er både en risiko for, at de medarbejdere, som projektet vedrører, bliver i tvivl om, de skal priori-

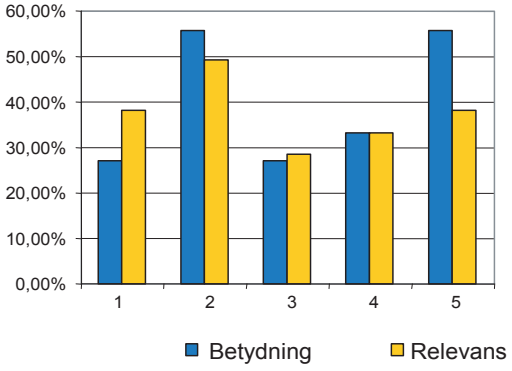
Svarpersonernes fordeling



Anbefalinger



Advarsler



tere det højt, hvis deres egen leder tilsyneladende ikke er særligt involveret. Desuden er der en risiko for, at de berørte mellemledere opfatter det som et signal om, at projektet ikke er prioriteret, hvis de ikke selv er involverede eller værre endnu, hvis de føler sig forbigåede og passivt eller aktivt modarbejder projektet af den grund.

Anbefalinger - variationer mellem stat, amt og kommune

De forskellige forvaltningsniveauers anbefalinger om god digital ledelse er nogenlunde sammenfaldende i deres fokus på topledelse, forretningsmæssig begrundelse og fokus gennem mål og succeskriterier. Til gengæld er der nogle få, klare variationer:

- Kommunale deltagere fremhæver betydningen af mellemledernes ansvar og rolle,

- Amtslige deltagere lægger særlig vægt på klare mål og succeskriterier,

- Statslige deltagere vægter, at digitaliseringsprojekterne er forretningsmæssigt velbegrundede.

Advarsler - variation mellem stat, amt og kommune

Advarslerne som de opleves på forvaltningsniveau tilføjer primært den nuance, at de amtslige deltagere er mest følsomme overfor begrundelser, der handler om ”rationalisering”, hvor de kommunale og statslige deltagere specielt advarer mod topledelsens ikke-troværdige medvirken i projekter.

Det er nærliggende at fortolke denne variation med de tre niveauers forskellige perspektiver, idet de amtslige deltagere i øvrigt er mest eksponerede for rationalisering og dermed i størst udstrækning kan bekymres over den faglige kvalitet, kontinuitet, egen skæbne m.v., mens man på de øvrige forvaltningsniveauer kan koncentrere sig mere om ledelsens adfærd og image.

Anbefalinger - variationer mellem topledelsen, mellemledelsen og specialister

Set fra en hierarkisk vinkel ser tingene lidt anderledes ud. Hovedtendensen, at anbefalingerne koncentrerer sig om topledelse, forretningsorientering og den praktiske ledelses fokusering, holder fortsat; men nu skiller specialisterne sig ud ved at prioritere anderledes end lederne. Specialisterne lægger markant større vægt på:

- Organisationskulturen er kendetegnet ved en åben og eksperimenterende indstilling, der gør det lettere for den enkelte medarbejder at prøve nye fremgangsmåder
- Mellemledere har det primære ansvar for gennemførelsen, og de måles - formelt og uformelt - på, at de går i spidsen for den
- Ledelsen igangsætter digitaliseringsprojekter hurtigt og i trinvise løsninger, så man undervejs kan få tid og ressourcer til at lære af de indhøstede erfaringer

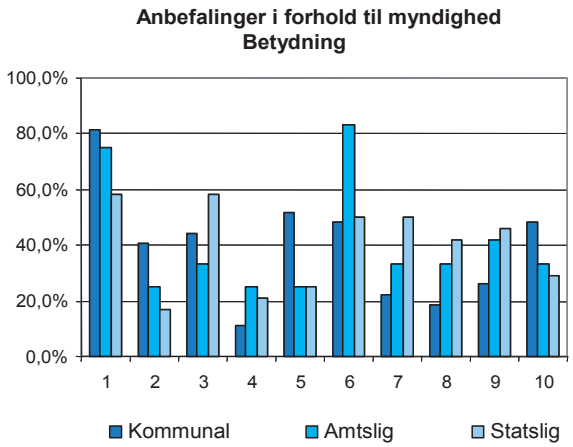
Sidstnævnte fokus blandt specialisterne understreges af, at de fremhæver betydningen af advarsel 5:

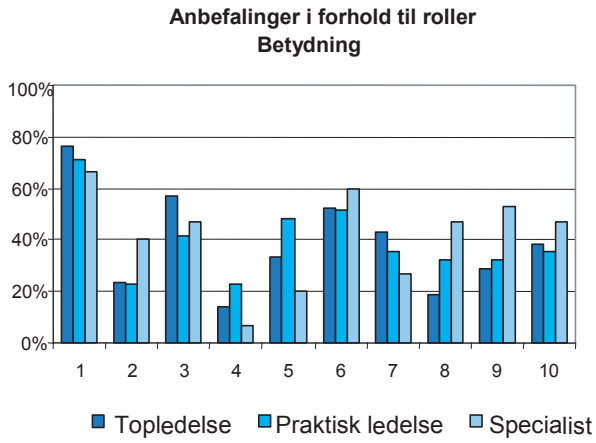
- Pas på, hvis topledelsen ikke troværdigt kan gå foran og demonstrere forståelse for digitaliseringens fordele i faglige og ledelsesmæssige sammenhænge.

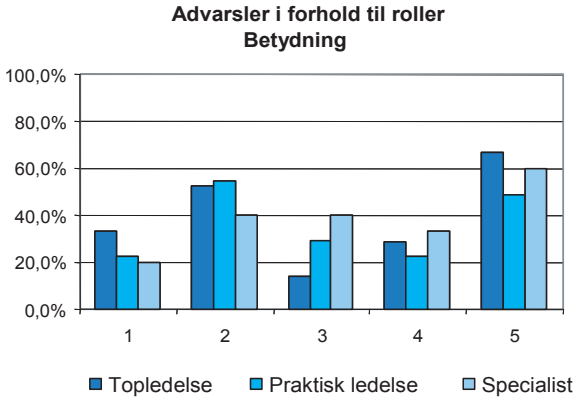
Relevans

Afslutningsvis er der grund til kort at gennemgå deltagernes vurderinger af relevansen af de temaer, som anbefalinger og advarsler slår an.

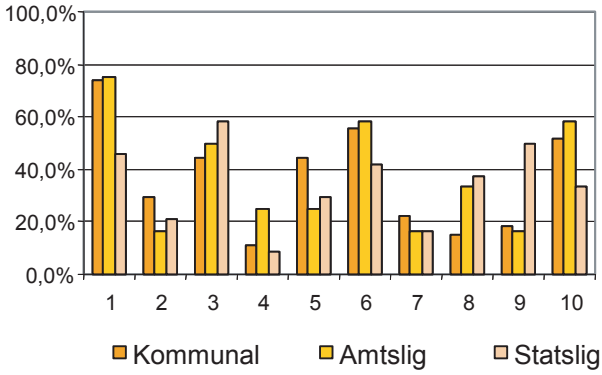
Ser man samlet på besvarelserne, er der kun tre af de i alt 15 påstande, hvor vurderingen af relevans afviger mere end 10 procentpoint fra vurderingen af betydning (se figurer vedr. primære anbefalinger og advarsler foran). Det drejer sig om anbefaling 7 (IT-funktionen skal placeres centralt i organisationen), samt advarsel 1 (IT-ledere og specialister bør ikke drive digitalisering) og 5 (topledelser bør ikke gå foran, hvis ikke det sker troværdigt). I første og sidste tilfælde vurderes betydningen højere end relevansen. I de øvrige 12 tilfælde varierer tilslutningen som nævnt under 10 procentpoint. I 8



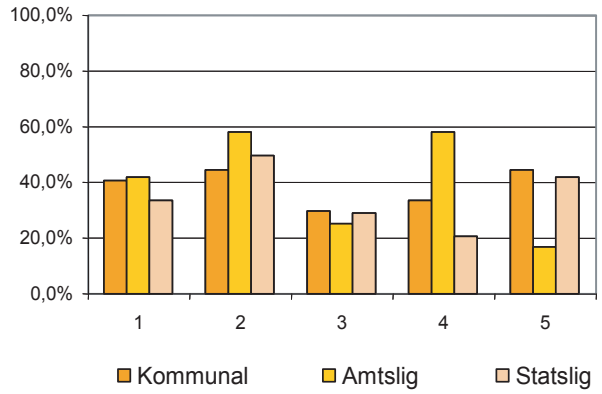




Anbefalinger i forhold til myndighed
Relevans



Advarsler i forhold til myndighed
Relevans



af tilfældene vurderes betydningen af påstandene højere end relevansen, og i 4 tilfælde er man mindre enige i påstandene, men vurderer relevansen højere.

Sammenfattende vil vi generelt fortolke store udsving imellem betydning og relevans som udtryk for, at udsagnet svækkes, og på det grundlag må man konstatere en stor og generel opslutning om formuleringer og temaer.

Som yderligere bestyrkelse af påstanden, har de fleste svarpersoner benyttet sig af deres maksimale antal "stemmer" (4 fordelt over 10 anbefalinger og 2 fordelt over 5 advarsler) - 3,9 og 1,9 "stemmer" i gennemsnit på anbefalinger og advarsler i både spørgsmål 4 og 5. Hvis man fandt formuleringerne meget forkerte eller irrelevante, ville flere nok have afgivet færre "stemmer".

Hvis temaernes relevans analyseres i forhold til hvilken myndighed, svarpersonerne repræsenterer, suppleres billedet med følgende iagttagelser:

- de statslige repræsentanter opfatter topledelsens adfærd som et væsentligt mindre relevant tema og forretningsmæssige begrundelser for digitalisering som et markant mere relevant tema end specielt de kommunale repræsentanter gør

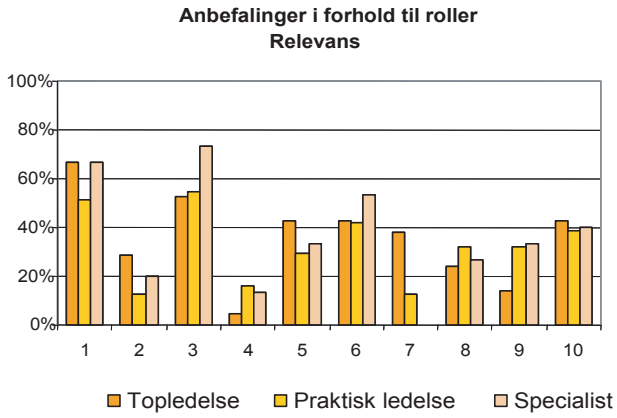
- til gengæld finder de statslige deltagere temaet om IT-specialisternes rolle og adfærd samt implementeringsstrategi (tempo og omfang) for mere relevante temaer end de øvrige deltagere

- de regionale repræsentanter finder specielt temaerne om lederes rolle og adfærd relevante, om end de amtslige deltagere ikke finder topledernes troværdighed for et relevant tema.

I det hierarkiske perspektiv er det specielt bemærkelsesværdigt, at:

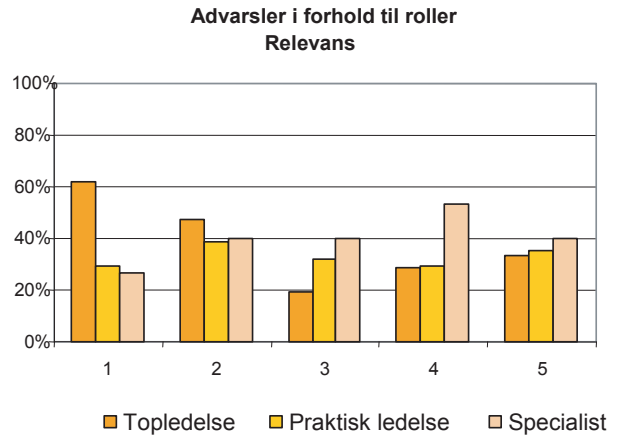
- den praktiske ledelse finder spørgsmål om topledelsens adfærd og kommunikation mindre

relevant end specialisterne
- særligt specialisterne finder temaet forretningsmæssigt begrundet digitalisering relevant
- topledernе til gengæld er særligt opmærksomme på relevansen af mellemledernes adfærd
- at topledelsen er langt mere optaget af IT-funktionens placering end de implementerende ledere
- at praktiske ledere og specialister finder fremgangsmåden for implementeringen meget relevant
- at topledernе ikke bekymrer sig meget om egen troværdighed
- at specialisterne til gengæld finder spørgsmålet om "rationalisering" som argument for digitalisering væsentlig mere relevant end de øvrige grupper.



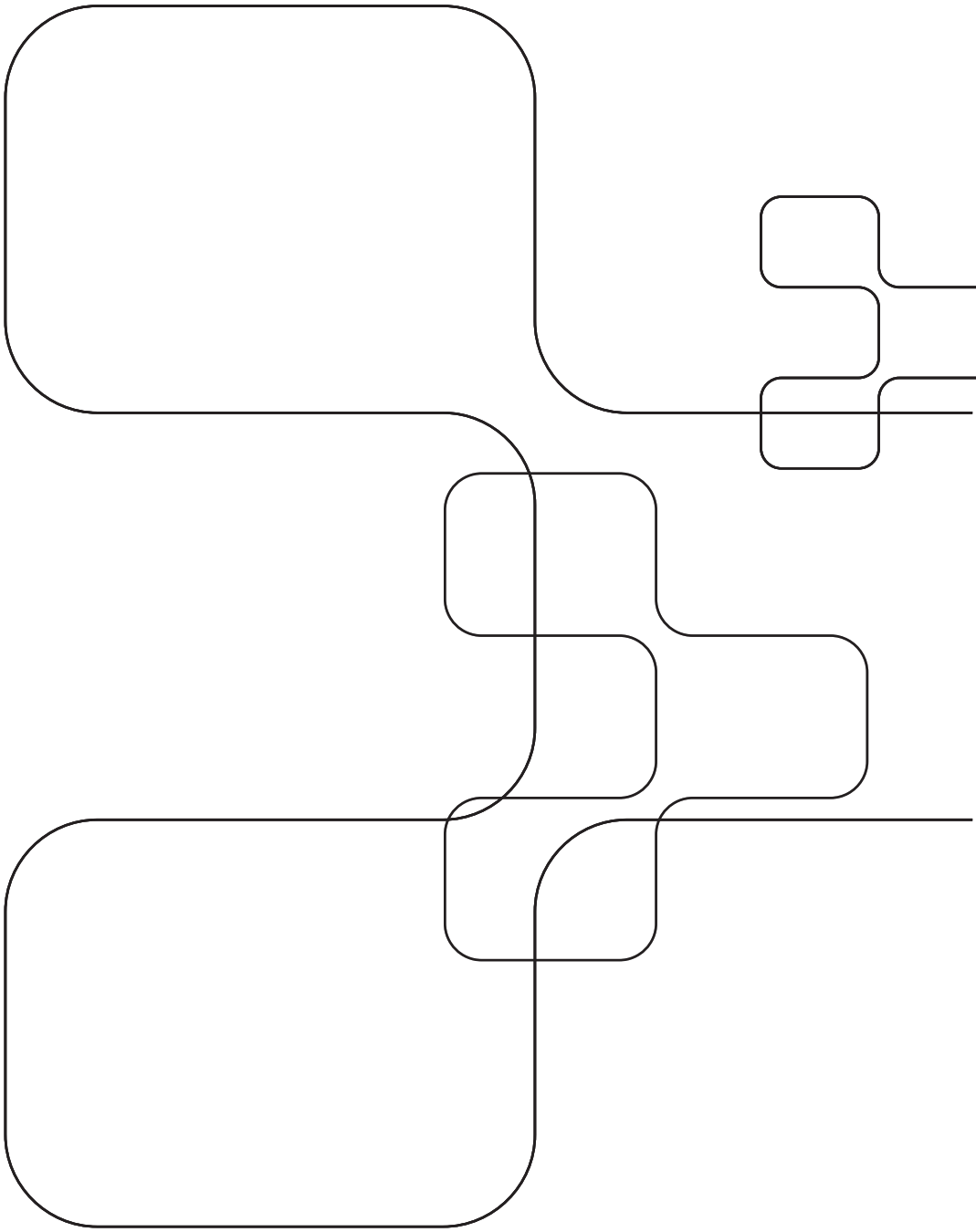
Sammenfatning

Den kvantitative undersøgelse af de 10 anbefalinger og de 5 advarsler har fået stor opslutning blandt deltagerne. Det gælder såvel i form af en høj svarprocent som et maksimalt antal mulige svar på spørgsmålene om betydning og relevans af såvel anbefalinger som advarsler.



Undersøgelsen udpeger nogle ret klart prioriterede indsatsområder, nemlig topledelsens synlige adfærd, de forretningsmæssige begrundelser for digitaliseringstiltag og den fokuserede opfølgning fra den daglige, implementerende ledelse. Advarserne understøtter yderligere dette billede.

Når man bevæger sig ned i materialet og undersøger variationerne ud fra, hvilken myndighed, deltagerne repræsenterer, eller hvilke hierarkiske roller de varetager, nuanceres resultaterne. Det er måske særligt bemærkelsesværdigt, at de involverede specialister anbefaler en mere langsigtet, kulturorienteret indsats, at IT-ekspertisen kommer tæt på driften, og at læringselementet i implementeringsprocessen styrkes.



Topledelse skaber bevægelse

Erfaringer fra Ringsted, Søllerød og Udenrigsministeriet

Vi indleder samlingen af cases og eksempler med nogle snapshots fra tre – forskellige – organisationer, hvor det gennemgående træk i den digitale ledelsesindsats er det strategiske perspektiv. Her stilles skarpt på betydningen af ledelse for at fremme digitaliseringsprojekter såvel i toppen som i midten af forvaltningerne. Betydningen illustreres af toneangivende eksempler fra forskellige myndigheder og på forskellige niveauer.

Topledelser har ansvaret for den samlede organisation - for at vision og mission er på plads og for at vedtagne strategier forfølges. En del af det ansvar indebærer, at resultatmålene skal nås. En anden del indebærer, at man arbejder med, at organisationen også på langt sigt er i stand til at løse de fremtidige opgaver under fremtidens vilkår. Derfor skal der fokuseres på strategiarbejde, kompetenceudvikling og investering i ny teknologi.

Vi har her udvalgt tre eksempler med netop hver sin tidshorisont i ledelsesindsatsen: i Ringsted Kommune har skiftende medlemmer af topledelsen over en længere årrække udviklet et beredskab til og forståelse for innovative løsninger herunder brug af IT i forvaltningen. Det har formentlig bidraget til at skabe en stærk innovationskultur i hele forvaltningen, som giver de enkelte digitale forandringer en lettere vej igennem organisationen.

I Søllerød Kommune har topledelsen formuleret en ny og ambitiøs vision på det digitale område og efterfølgende sat en række initiativer i gang for at hele forvaltningen kan bevæge sig i retning af visionen. Her er der nærmest tale om en strategisk forandringsindsats på mellemlangt sigt, hvor en lang række aktiviteter og initiativer styret af mellemledere og projektledere tilsammen skal realisere visionen, mens topledelsens rolle primært er at holde visionen i live og sørge for, at alle blikke vender i den samme retning.

I princippet er det også tilfældet med det tredje eksempel fra Udenrigsministeriet. Her er vi imidlertid inde og se nærmere på et mere snævert og konkret initiativ fra topledelsen. Nok er det del af en mere omfattende digitaliseringsstrategi, som igen indgår i en bred modernisering af hele ministeriet, men det kan også ses som et relativt konkret og kortsigtet initiativ – at mobilisere ministeriets ledere til at varetage et hidtil marginalt aspekt af ledelsesansvaret, nemlig ansvaret for at stimulere brug af IT alle de steder, hvor det kan bidrage til større effektivitet og bedre indsats. Der tages også tilsvarende konkrete virkemidler i brug: anvisninger på korrekt adfærd, præstationsmål og belønning for den enkelte leder, der understøtter udviklingen.

Markant lederskab efterspørges

Udviklingstendenserne i den offentlige sektor peger i disse år i forskellige retninger. På den ene side er der en tendens til markedsorientering, til ”frit valg”, til at lade økonomiske kræfter og incitamenter styre en større del af udviklingen.

På den anden side er der en øget bevidsthed om, at i videnintensive organisationer må medarbejderne have indflydelse på tilrettelæggelsen af deres job og arbejdssituation. Der stilles store krav til den enkeltes selvstændige ansvarlighed og faglige kompetencer, og mennesker, der kan honorere disse krav, modtager ikke blindt ordrer oppefra. Samtidig med begge disse tendenser er der imidlertid en tredje, nemlig at der efterspørges et markant lederskab til at drive og samordne de store moderniseringer.

Når digitalisering skal trænge igennem i forvaltninger med mange og tunge dagsordenspunkter, skal den drives af en smittende vision fra topledelsen og give linielederne ansvaret for at realisere den.

Ringsted Kommune

En stærk innovationskultur er et stærkt fundament for at digitalisere forvaltningen
To ensartede indsatser for at digitalisere kan falde meget forskelligt ud afhængigt af de øvrige omstændigheder. En kultur, som igennem mange år har næret innovative tiltag udgør en særligt gunstig ramme. Sekretariatschef Thomas Jacobsen, Ringsted Kommune fortæller, at når man kommer udefra, oplever man tydeligt, hvordan kommunen har været fremme i skoene i mange år. IT-kompetenceniveauet blandt medarbejderne er generelt meget højt, og der er ingen generel modstand mod ny teknologi.

IT-chef Jens Petersen og Teknisk direktør Carsten Torrild prøver at begrunde, hvorfor så mange peger på, at der er en innovationskultur i Ringsted:

Egentlig er intelligent dovenskab et vigtigt motiv. Heraf udspringer bl.a. ideerne om at digitalisere arbejdet, og om at ændre en del af de ansattes arbejde til borgernes selvbetjening. Hvis medarbejderne skal bruge et bestemt værktøj for at gøre deres arbejde ordentligt, bliver det simpelthen udviklet - om muligt med enkle midler. Det har længe været ledelsens indstilling, at arbejdsopgaver, hvor de kan, hurtigst muligt skal automatiseres eller i det mindste digitaliseres.

Når større fornyelser har trængt sig på, har man taget udfordringen op, lavet et grundigt stykke administrativt forarbejde og har dermed været i stand til at få politisk accept for utraditionelle løsninger. Det gælder f.eks. en reorganiseret hjemmepleje og en tidlig etablering af Borgerservice (fælles servicekontor for en meget stor del af borgernes rutinehenvendelser og forespørgsler).

Cheferne i Ringsted anbefaler, at en tæt kobling imellem informationsteknologien og det faglige indhold skal bane vejen for digitalisering. Hvis det forretningsmæssige rationale (business casen) er stærkt, får projektet også en lettere vej igennem systemet. Sørger man endvidere for god pressedækning af fremskridt, øges den politiske opbakning markant.

Søllerød Kommune

Effektiv digitalisering forudsætter høje ambitioner og en bred indsats – Jagten på den gule førertrøje
Den ny direktion i Søllerød Kommune besluttede sig sidst i 1990'erne for at bringe kommunen meget langt frem fra en beskeden position tilbage i digitaliseringsfeltet. Sekretariatschef Joachim Bille fortæller, hvordan Søllerød Kommune tog konsekvensen og organiserede en "jagt på den gule førertrøje" igennem hele kommunens forvaltning:

Den nye direktør formulerede visionen og markedsførte den i alle relevante sammenhænge, mens den øvrige topledelse påtog sig et særskilt ansvar for at bringe digitalisering i fokus i øvrige udviklingsindsatser.

Ambitionen skal opfattes bredt: uanset område, skal man være blandt de bedste; men pointen er primært at konkurrere med sig selv og ikke nødvendigvis bruge megen tid på at måle sig med andre på enkelte områder. Jagten på førertrøjen skal være en holdning, der gennemsyrer alles adfærd.

Konkret blev ambitionen omsat i en række tiltag:
- en fladere og mere fokuseret organisationsstruktur med klarere ledelsesansvar
- samling af IT-funktionerne i én afdeling
- opmanding med IT-projektledere til at drive konkrete projekter
- etablering af to ledelsesfora, hvor man kunne lave planer, få ejerskab og følge op på udviklingen
- etablering af et fælleskommunalt netværk, kommunal hjemmeside, institutionshjemmesider, nye systemer

Formulering af indsatsområder og målbare mål

Direktionen følger løbende op på fremskridtet ved at udpege indsatsområder, formulere mål for dem og systematisk at spørge ind til indsatser og resultater.

Mange forhindringer må overvindes undervejs og nye kommer hele tiden til:
- Gevinsterne kan være svære at måle og kommer som regel senere end ressourceindsatsen. Det kan gøre prioriteringer vanskelige og dæmpe motivationen
- Mange leverandører tilbyder mange gode løsninger. Det er krævende at vurdere dem i forhold til behov, et ønske om standardisering og en fælles platform
- Kommunalreformen, hvor flere kommuners IT-platforme og systemer skal integreres, er en stor øvelse, der ikke i sig selv forventes at bringe nogen fremskridt, medmindre målene er klare og prioriteringen konsekvent.

Udenrigsministeriet

God digital ledelse som succeskriterium
- et incitament der ikke er til at tage fejl af

Udenrigsministeriet har traditionelt en aura af formalisme og støvethed om sig. Igennem en årrække har ministeriets ledelse gjort en stor indsats for at fjerne det forældede image. Midlerne har været en moderne organisering og styring herunder brug af moderne teknologi til at understøtte sammenhængen i den spredte organisation.

Manifest om digital ledelse i Udenrigsministeriet

1. Du er som chef i Udenrigsministeriet rollemodel for dine medarbejdere med hensyn til udnyttelsen af IT. Du skal derfor være personlig bruger af de digitale redskaber og vise respekt for IT sikkerhedskravene.

2. Du benytter som chef i Udenrigsministeriet dagligt Intranet til videndeling og kommunikation. Det gælder både i forhold til at dele ud af din egen og din enheds viden og til at lære af andre.

3. Du opsøger som chef i Udenrigsministeriet best practice for IT-anvendelsen både inden for og uden for Udenrigsministeriet. Du skal derfor løbende holde dig orienteret om de nye muligheder for at udnytte IT til effektivisering og forretningsudvikling af din enhed

4. Du er som chef i Udenrigsministeriet ansvarlig for at dine medarbejdere er i besiddelse af de nødvendige IT kompetencer. Det gælder både i forhold til den daglige opgavevaretagelse og i forhold til den fortsatte digitale udvikling af din enhed

5. Du er som chef i Udenrigsministeriet bekendt med indholdet af Udenrigsministeriets IT-strategi og bidrager så vidt muligt til realiseringen af målene deri

Digital ledelse er et kodeord, og direktøren for ministeriet, Friis Arne Petersen begrunder, hvorfor man ligefrem har et manifest om digital ledelse (se boks), og hvorfor det ser ud, som det gør:

Ingen leder hævet over indsigt i og brug af IT
"Vi har ønsket at sætte fokus på udnyttelse af informationsteknologi og få det sat højt på alle lederes dagsorden. Der skulle ikke være tvivl i nogens sind om, at ingen leder var hævet over indsigt i og brug af IT. Tværtimod var vi nødt til at have lederne til at gå foran overalt, for at moderniseringen kunne trænge igennem hele organisationen uden, at det skulle tage en hel generation."

Håndgribelige formuleringer
Manifestet lægger sig i umiddelbar forlængelse af de ledelsesværdier, man i øvrigt lægger vægt på i Udenrigsministeriet. Formuleringerne skulle være så håndgribelige, at vi kunne måle på adfærden og følge op på den. Manifestet gennemsyres af, at lederne skal gå foran i udviklingen af Udenrigsministeriets "forretning" ved hjælp af IT."

Ministeriets IT-chef, Svend Olling har været tovholder på processen med at formulere og formidle manifestet. Knap et halvt år efter manifestets offentliggørelse opsummerer han erfaringerne sådan:
- "Der er ingen tvivl om, at topledelsen er den rette afsender på manifestet
- Indtil nu har manifestet været medvirkende til at sætte gang i en række indsatser
- Adfærden er ændret: nu har også travle fagchefer "tid" til at beskæftige sig med IT
- Samtidig er det spændende at se, om man er i stand til at fastholde dette fokus længe nok til, at de mere dybtliggende holdninger ændrer sig".

Konklusion

- I moderne, videnintensive organisationer som offentlige forvaltninger, er der brug for en klar ledelsesmæssig indsats fra toppen, når vigtige forandringsprocesser skal lykkes

- Topledelsen har en kortsigtet opgave med at formulere en vision som appellerer, som kan fortælles flere gange, og som giver mening for alle medarbejdere

- Topledelsen har også en langsigtet opgave i at stimulere en organisationskultur, der avler nytænkning og letter vejen for løbende forbedring af ressourceudnyttelsen igennem brug af informationsteknologi.

Referencer

Jens Petersen, IT-chef, Ringsted Kommune
Tlf. 5762 6530
jp@ringsted.dk

Carsten Torrild, teknisk direktør, Ringsted Kommune
Tlf. 5762 6301
ct@ringsted.dk

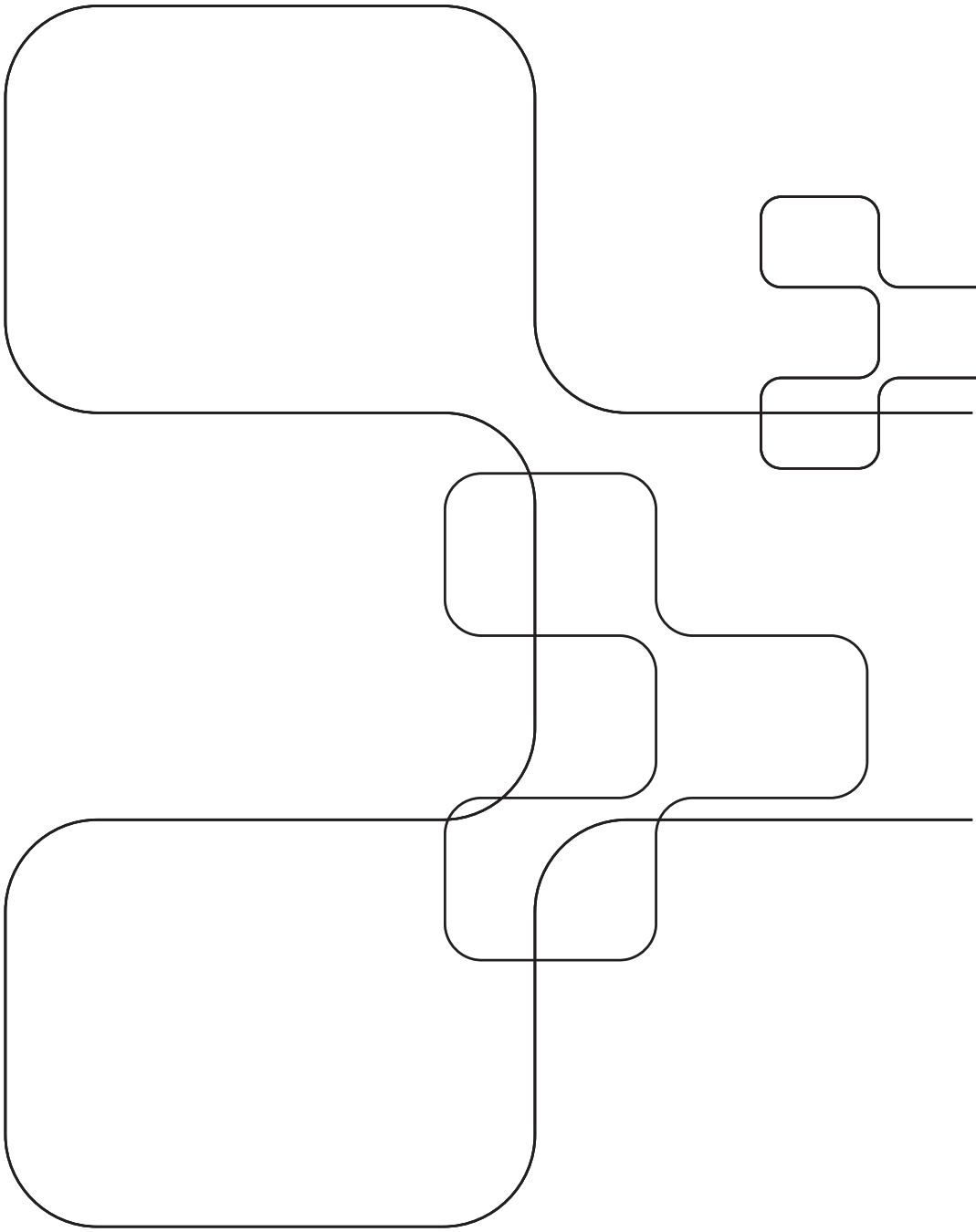
Joachim Bille, sekretariatschef, Søllerød Kommune
Tlf. 4546 6210
jbi@sollerod.dk

Friis Arne Petersen, direktør, Udenrigsministeriet
Tlf. 3392 0000
fripet@um.dk

Svend Olling, IT-chef, Udenrigsministeriet
Tlf. 2338 6333
sveoll@um.dk

Hjemmesider

www.ringsted.dk
www.sollerod.dk
www.um.dk



Digitalisering i praksis

Udvikling af forvaltning og ledelse i Nordjyllands og Fyns Amter samt Odense og Ringsted kommuner

I det foregående kapitel var fokus på den strategiske ledelsens betydning for digitalisering af den offentlige sektor. Nu forskydes det i retning af den implementerende ledelses domæne – mod den daglige drift. Det drejer sig om forvaltnings- og funktionschefer, afdelingsledere, sektions- og gruppeledere samt projektledere. Disse ledere overtager stafetten fra den strategiske ledelse, som angiver retning, tempo og ambitionsniveau.

Jo før man erkender det, des bedre: digitalisering er ikke automatisk et højt prioriteret punkt på dagsordenen hos ledere med ansvar for driften. Deres dagsorden har mange punkter. Digitalisering skal kæmpe om opmærksomheden med lederens primære opgave, uanset om det er produktion, betjening af brugerne, sikring af fagligt forsvarlige løsninger eller løsning af de problemer og modsætninger, driften skaber.

Når digitaliseringen kommer i hård konkurrence, er det også fordi, det for mange kan være svært at forstå konsekvenser og muligheder. Det kræver en stor indsats at komme i gang, at mobilisere og uddanne medarbejderne for siden at kunne høste frugterne af indsatsen.

IT skiller som anden ny teknologi ofte vandene: nogle er fascinerede, kan ikke vente med at komme i gang, eksperimenterer og får hurtigt billeder på de forbedringer, teknikken muliggør, mens andre

De digitale ledelsesbud i Nordjyllands Amt

Du er som leder i Nordjyllands amt:

- ansvarlig medspiller i realiseringen af det digitale amt og skal således aktivt bidrage til, at fælles opstillede forandrings- og digitaliseringsmål for amtet, området eller sektoren opnås
- rollemodel for dine medarbejdere i relation til at anvende de digitale muligheder. Du er derfor personlig bruger af digitale redskaber og fremstår dermed som et godt eksempel for dine medarbejdere
- ansvarlig for at skabe situationer og anledninger, der fremmer dine medarbejderes anvendelse af de digitale muligheder, der er til rådighed. Du har således katalysatorpligt.
- ansvarlig for løbende at udfordre vanetænkning og fremgangsmåder blandt dine medarbejdere bl.a. ved løbende at påpege og inddrage de digitale muligheder i alle handlinger og initiativer
- aktivt opsøgende i forhold til at tilegne dig viden og besidde indsigt i, hvorledes digitaliseringen kan udnyttes og understøtte de arbejdsområder, du er ansvarlig for, og følger derfor løbende med i de væsentlige udviklingstiltag indenfor digitaliseringen på dit ansvars- og fagområde
- videndeler både i forhold til at lære af andre og dele ud af egen viden til andre både internt i amtet og eksternt.
- ansvarlig for at imødekomme den usikkerhed og de frustrationer, som forandrings- og digitaliseringsprojekter kan skabe blandt dine medarbejdere. Du udviser indlevelse og forståelse samtidig med, at du konstruktivt støtter op om og medvirker til at gennemføre digitalisering inden for dit ansvarsområde.
- den, der giver egen chef og evt. IT-projektledere feedback og konstruktiv kritik ift. processer og produkter, herunder kommer med forslag til forbedringer

Kilde:
Videre med digital ledelse i Nordjyllands Amt, notat fra Direktionen, 17.3.2004

straks får de ovenstående besværligheder i tankerne. Hertil kommer nogle gange den enkelte leders oprigtige bekymring for, om vedkommende selv magter at forstå og bruge teknologien. De følgende eksempler bevæger sig ind i dette krydsfelt.

Nordjyllands Amt er en fortælling om, hvordan man er gået i gang med systematisk at etablere et rum for dialog med mellemlederne om deres digitale forpligtelser og de første erfaringer herfra.

Fra Odense Kommune henter vi fortællingen om, hvordan erfaringer fra en lang række digitaliseringsprojekter giver anledning til et meget nøgternt og trinvist arbejde for at skabe en platform for kommunens digitalisering af forvaltningen, herunder at klæde lederne på, så de kan påtage sig ansvaret for digitaliseringsopgaverne.

Eksemplet fra Fyns Amt illustrerer hvordan ledelse af digitalisering udfoldes eksemplarisk. Man vil gerne vise vejen for den geografiske region, man indgår i. Digitaliseringen bruges også som løftestang, som et middel til at binde hele amtets organisation sammen via nye kommunikationsstrukturer og procedurer.

I det sidste eksempel fra Ringsted Kommune drejer det sig om at blive eDag2 klar, bl.a. gennem involvering af mellemlederne fra de forskellige forvaltningsgrene.

Eksemplerne illustrerer tilsammen, at der er flere overordnede veje til det samme mål. Digitalisering af forvaltningen kan fremmes ved, at mellemlederne med deres personer driver den igennem. Men samtidigt understøttes processerne af fælles systemer og ensartede retningslinier - med "strukturel tvang".

Ledelse og strukturel tvang

De praktiske erfaringer fra en lang række af den offentlige sektors digitaliseringsprojekter peger igen og igen i samme retning. Ledernes indsatser i hele processen er afgørende for succes. Derfor fokuserer "Den offentlige sektors strategi for digital forvaltning 2004-06" med sit pejlemærke 5 netop på, at "offentlige ledere skal gå forrest og sikre, at deres organisation kan realisere visionen".

Her stilles skarpt på to centrale tilgange til praktisk digitalisering af forvaltningen:

- Linieledelsens kompetence til og opmærksomhed på implementering af digitale projekter

- ESDH som en fælles og konkret ramme for digital udvikling på tværs af forvaltningsgrenene – topledelsens strukturelle tvang.

Nordjyllands Amt

I år 2000 etablerede Nordjyllands Amt programmet "Det digitale Nordjylland". Ambitionerne i programmet har amtets topledelse udmøntet i en række tiltag, som man løbende har evalueret. Én af erfaringerne herfra har været et behov for at sætte spot på lederes indsats for digitalisering. Direktionen har formuleret nogle bud for god digital ledelse, der integreres i den interne lederudvikling.

De digitale ledelsesbud
Det pragmatiske og erfaringsbaserede islæt er helt bevidst, når Direktør for undervisning, kultur og IT, Dorthe Stigaard fortæller om nogle af de nordjyske bud på god digital ledelse:

- Man tager aktivt medansvar for processen i eget område og generelt i forvaltningen

- Man påtager sig opgaven at være rollemodel for medarbejdere og samarbejdspartnere – med sin egen adfærd

- Man har en pligt til at udfordre vanetænkningen, hvor man støder på den, men også for at tage medarbejderes usikkerhed og bekymringer alvorligt og at håndtere dem konstruktivt

- Man giver egen chef og IT-ansvarlige konstruktiv feed back på digitaliseringstiltag – altså opsamler og formidler informationer og holdninger, der kan få stor betydning for den praktiske implementering – særlige muligheder for gennembrud og udvikling, men også uhensigtsmæssigheder, praktiske forhindringer og snublesten.

Digital vinkel på kompetenceudvikling for ledere
De interne lederkurser er et godt sted at starte dialogen med lederne om den offensive brug af informationsteknologien. Projektleder Tina Heide har som en af forvaltningens frontløbere påtaget sig at lægge ud med en halvdags blok i et lederudviklingsprogram med 6 moduler. Herfra er de hidtidige erfaringer bl.a.:

- Lederne har brug for tid og rum til at omsætte strategier og teknologiske muligheder til praktiske indsatser

- Det er vigtigt i et trygt forum at kunne prøve egne ideer og erfaringer af mod andres – det gælder i høj grad også for ledelse af digitaliseringsprocesser

- Budskabet skal fortsat bæres videre af topledelsen, som med egne personer må stå inde for den høje prioritering af udviklingsindsatsen

- Det er lettere at arbejde konstruktivt med den ledelsesmæssige udfordring i digitalisering, når det sker ude i linien i tæt tilknytning til konkrete projekter.

- Derfor må digitaliseringens ambassadører i større udstrækning derud og møde lederne.

Indsatserne for at klæde lederne i organisationen særligt godt på, kan begrundes ganske enkelt med, at de har ansvaret og de praktiske muligheder for at drive digitaliseringen fremad inden for eget ansvarsområde og som formidlere af integration på tværs af organisationen. Det centrale succeskriterium må være at komme længere end at sætte strøm til traditionel papirforvaltning.

Odense Kommune

God digital forvaltning bruger kun ESDH som et afsæt
Odense Kommune befinder sig i de tidlige faser af implementering af elektronisk sags- og dokumenthåndtering (ESDH). Belært af erfaringerne fra en lang række lignende tilfælde har man ifølge IT-chef, Kristian Buhl Hansen valgt en pragmatisk og trinvis strategi, ”God administrativ prak-

FESD-projektet
Fælles systemer til elektronisk sags- og dokumenthåndtering i den offentlige sektor

Den offentlige sektor indfører i disse år nye IT-systemer til at styre sagsbehandlingen, såkaldte ESDH-systemer. De skal blandt andet gøre det lettere og sikrere at håndtere sager og dokumenter i elektronisk form - både i den enkelte enhed og på tværs af institutioner, forvaltninger og myndigheder. For at fremme denne omstilling har FESD-projektet under Projekt Digital Forvaltning valgt at etablere en fælles teknisk standard for sådanne systemer. Efter udbud er der indgået en rammeaftale med tre leverandører, som kan levere fremtidssikrede ESDH-systemer og -ydelser til favorable priser. Dette tilbud kan alle offentlige myndigheder og institutioner benytte sig af.

Læs mere om FESD her: http://e.gov.dk/projekter/store_digitaliseringsprojekter/fesd/index.html

sis" frem for det store sats, "Big bang". Projektleder Morten Friis Dall forklarer:

"Vi er startet med at få de øverste ledelseslag til at stå bag ESDH-projektet ved at fortælle de historier og sætte de billeder på visionerne, som giver mening for lederne. Så bliver det også nemmere for de øverste ledelseslag at understøtte budskaberne, hvor de kommer frem i hverdagen.

Den næste store indsats har været at få chefer og ledere rundt i forvaltningen til at konkretisere, hvilke mål de ønsker at indfri med ESDH, så alle ved, hvad man skal gå efter og måle sig på undervejs. Det er sværere end man skulle tro, men alligevel meget vigtigt.

Først når man har gjort sig nogle konkrete erfaringer med at bruge den ny teknologi i hverdagen, begynder man at kunne se udfordringer og muligheder. Derfor er strategien langsommere og tættere på jorden, men til gengæld øges sandsynligheden for succesoplevelser, der giver energi og mod på at fortsætte processen.

I Odense starter man med "Journalen". Her begynder sagsbehandlingen, og den er et kompetencecenter for "god administrativ praksis". Traditionelt er der her mange medarbejdere med stor skepsis over for digitalisering. Omvendt er de nogle potentielt stærke "forandringsagenter", som - når de selv har fået kompetencen – meget overbevisende og betryggende kan gå foran i den videre implementering i de enkelte forvaltningsgrene."

Fyns amt

ESDH skal bruges til at binde organisationen forvaltningsmæssigt sammen

Ledestjernen var ifølge amtsdirektør Niels Højberg, Fyns Amt en erkendelse af mange, spredte og forskelligartede moderniseringstiltag uden indre sammenhæng og af, at amtsforvaltningen som regionens største arbejdsplads måtte gå foran med en sammenhængende vision. IT-planlægningschef Peter Holbech supplerer, at implementeringen har fokuseret på modernisering og på at integrere:

- Processen har klart været drevet oppefra-og-ned. Lederne har et fælles ansvar for, at digitaliseringen lykkes og kommer til at fungere. De er blevet klædt på til at lede den videre proces, og der har været en regulær, styret ”informationsstorm” ud i organisationen.

- Implementeringen er blevet søgt afpolitiseret ved at ressourcerne til f.eks. indførelse af ESDH stort set er hentet over driften. Dermed undgås konflikt om investeringsmidler med f.eks. sygehusområdet. Begrundelsen har været, at med udsigter til endnu færre ressourcer var det eneste fornuftige at bruge teknologien til aflastning over for et øget pres på de menneskelige ressourcer.

I praksis har hovedfokus været på at modernisere ”fabrikken”, at sikre at den daglige forvaltning kunne ske så rationelt som muligt. De interne processer skulle fungere tidssvarende og ensartet. Fokus har med andre ord fra starten været på at høste frugterne af informationsteknologien - ikke at indføre den for dens egen skyld.

Ringsted Kommune

ESDH gjorde det lettere at blive eDag2 klar

eDag2 har for Ringsted Kommune været én af de vigtige digitaliseringsopgaver, som skulle løses. Vejen dertil er ifølge økonomichef Karsten Kongstad blevet lettere at betræde, fordi man tidligere havde besluttet at indføre ESDH. ESDH handler om effektivisering gennem maksimal elektronisk kommunikation og dokumentation. Dermed understøtter den sikker kommunikation med borgere, virksomheder og andre myndigheder, hvilket er det umiddelbare formål med at være eDag2 parat. Men ”parathed” omfatter også et mere dybtgående beredskab i form af relevante kompetencer blandt medarbejderne til at bruge de sikre kommunikationsformer, etablering af hensigtsmæssige rutiner m.v. Alt sammen noget der ligeledes aktiveres af arbejdet med at indføre og bruge ESDH.

Arbejdsprocessen med at forberede og implementere ESDH illustrerer ifølge sekretariatschef Thomas Jacobsen og leder af Borgerservice, Per Prehn i øvrigt nogle vigtige erfaringer:

- Udgangspunktet har været en grundig analyse, hvor de forretningsmæssige resultater (business casen) klart talte for at gå i gang. Resultaterne vil på længere sigt være effektivisering, selvom ressourceforbruget ved implementeringen er betydeligt.

- Den primære årsag til, at projektet er nået så vidt, er helt klassisk: ESDH var højt prioriteret hos topledelsen. Derfor har resten af organisationen loyalt arbejdet for at realisere projektet.

- Forberedelser og den igangværende implementering har været drevet af et stærkt team af engagerede mellemledere fra de forskellige forvaltningsgrene. Det har sikret forankringen i organisationen, ejerskab til et godt tværorganisatorisk projekt og sikret dets nødvendige fremdrift.

- Man har belært af tidligere erfaringer tilladt sig et grundigt forarbejde, hvor man både har udvekslet erfaringer med andre myndigheder og har fået tilpasset systemerne efter egne behov. Herunder har indsatsen involveret en række medarbejdere i at finde de rigtige løsninger. Hele tiden har man lagt betydelig vægt på, at løsningerne passede til de faglige behov og på at eksperimentere, øve sig og få erfaringer og indsigt med små delprojekter.

Ringsted Kommune blev, som en af de første i landet, klar til eDag2

"Vi har forberedt os længe og er klar til at modtage og besvare posten pr. mail - også med brug af digital signatur", udtaler borgmester Benny Christensen.

"Vi ønsker, at bruge mail så meget som muligt. Dette betyder besparelser på vores portoudgifter, men ekspeditionstiden bliver også 2 dage hurtigere, da henvendelse og besvarelse ikke skal med den almindelige postuddeling".

Alle borgere og virksomheder har ret til at få svar elektronisk, hvis man henvender sig via e-post, men hvis kommunen skal besvare e-post, som indeholder følsomme oplysninger, kræver det, at både modtager og afsender har en digital signatur. Den digitale signatur sikrer, at kun modtager og afsender kan læse indholdet i mailen. Derfor kan man også være sikker på, at ingen uvedkommende får adgang til éns personoplysninger.

Hjemmeplejens Visitationskontor har brugt digital signatur i over 1 år nu i forbindelse med samarbejdet med Lone Hovmand Vikar- og Personaleservice, og det er gået over al forventning:

"Når en ekstern samarbejdspartner skal levere nogle ydelser som f.eks. praktisk hjælp, personlig pleje og madservice på ældreområdet, skal vi ofte udveksle følsomme oplysninger - fx kontrakter eller sagsoplysninger - og det betød, at inden vi fik digital signatur, skulle det foregå enten pr. telefon eller almindeligt brev", fortæller Anette Kusz fra Hjemmeplejens visitationskontor.

"Nu kan vi klare det meste via sikker mail. Det har selvfølgelig betydet ændrede arbejdsgange for os, men i forhold til den tid, vi sparer ved, at en mail er fremme hos modtager samme dag, som vi sender den, så har det opvejet eventuelle ulemper".

Lone Hovmand, som er leverandør af ydelser til ældreområdet, har også mærket en lettelse i ekspeditionstiden og siger:

"Ringsted Kommune er igen på forkant med udviklingen! Derfor er det en fornøjelse at arbejde sammen med kommunen, der bl.a. som en af de første kommuner i Danmark underskrev en kontrakt med os som privat leverandør indenfor frit valg af hjemmeplejeydelser", siger Lone Hovmand.

"At have digital signatur sparer ikke alene tid, men øger også vores effektivitet i hverdagen, hvor bl.a. vores borgere opnår en bedre service og vores medarbejdere en nemmere hverdag", fortæller Lone Hovmand og fortsætter:

"Vi kan i løbet af få sekunder få meddelelse om, at en borger er blevet indlagt og besøget skal aflyses; eller at borgeren er kommet hjem fra hospitalet og skal have indkøb af dagligvarer samme dag og evt. have ekstra pleje og omsorg. Visitationskontoret og vi behøver ikke længere vente på at komme i telefonisk kontakt med hinanden, hvor begge parters telefonlinier ofte er optaget.

Hun fortsætter: "Vi sparer postgange og kan udskrive hjemmeplejejournalerne ganske kort tid efter en borger er tilkendt ydelser. Det letter vores planlægning, så f.eks. første hjemmebesøg hos en borger er muligt med kun 1 dags varsel. Den besked ville først være nået frem 1 - 2 dage senere med almindelig post. Altså hurtigere og bedre service for alle 3 parter: både borger, kommune og os som leverandør.", slutter Lone Hovmand.

Ringsted Kommune opfordrer alle borgere og samarbejdspartnere til at få en digital signatur.

Kilde:
Ringsted Kommunes hjemmeside 25.1. 2005

Konklusion

- Klare forretningsmæssige og faglige fordele ved digitalisering er nødvendige for at begrunde ressourceforbruget på kort sigt og sikre opbakning fra interessenterne på langt sigt.

- Ledelsen er nødt til at være troværdigt engageret hele vejen: Topledelsen i gentagne formidlinger af visioner, der kan gøres håndgribelige og overbevisende. Mellemlederne i at sikre den digitale platform som et grundlag for klare, administrative forbedringer.

- Det tager tid at høste fordelene, fordi alle involverede skal have erfaringer med de digitale værktøjer. De fleste involverer sig først i effektiviseringen, når de begynder at se konsekvenser og muligheder.

Referencer

Dorte Maarbjerg Stigaard, direktør, Nordjyllands Amt
Tlf. 9635 1230
dms@nja.dk

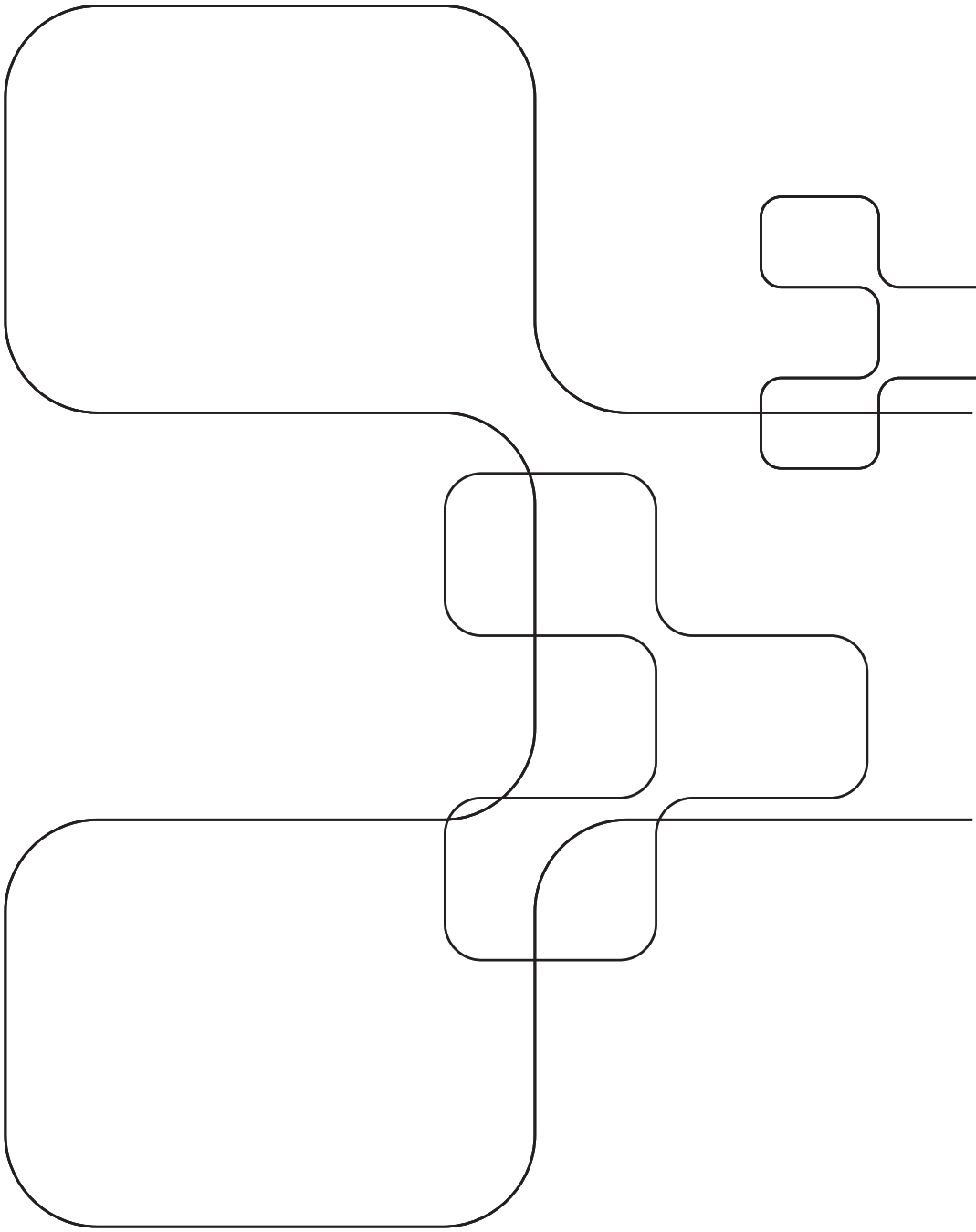
Morten Friis Dall, projektleder, Odense Kommune
Tlf. 6551 1403
mfd@odense.dk

Niels Højberg, Amtsdirektør Fyns Amt
Tlf. 6556 1100
ad@dir.fyns-amt.dk

Karsten Kongstad, Økonomichef Ringsted Kommune
Tlf. 5762 6100
kk@ringsted.dk

Hjemmesider

www.nja.dk
www.odense.dk
www.fyns-amt.dk
www.ringsted.dk



BUM

Sikker elektronisk kommunikation og eDag2-forberedelse i Ringsted

Bestiller- og Udfører Modellen (BUM) danner grundlag for Ringsted Kommunes arbejde med at indføre valgfrihed på bl.a. plejeområdet. Private serviceydere skal have mulighed for på lige fod med kommunen selv at udføre plejeopgaver for f. eks. de ældre i kommunen.

Det stiller kommunen over for en række krav, bl.a. vedrørende formidling af fortrolige oplysninger, tæt og hurtig kommunikation mellem kommune og eksterne parter, koordinering og kvalitetsstyring "på afstand" osv. Den digitale ledelsesopgave bliver derfor at gøre både kommunen selv og de eksterne serviceydere i stand til at ved hjælp af IT at skabe både sikre og effektive former for kommunikation og koordinering.

Casen her har forskellige digitale omdrejningspunkter, som alle peger på, hvordan man i ledelsesmæssig forstand kan håndtere både udvikling og drift af BUM-baserede aktiviteter.

eDag2 er en forudsætning for at kommunen kan benytte IT teknologier som led i sikring af hurtig og relevant kommunikation. Gennem kryptering bliver kommunen i stand til at stille fortrolige oplysninger til rådighed. Oplysninger som nok kunne kommunikeres på anden vis, men hvor hurtig og præcis information til den enkelte medarbejder i det eksterne firma er forudsætningen for, at servicen altid bliver leveret kvalificeret og på modtagerens præmisser.

Lederne skal dermed gå i spidsen for at skabe den nødvendige åbenhed fra kommunens side, så alle her også er parate til at videregive de nødvendige oplysninger.

Digitaliseringen gør det muligt at lade eksterne parter levere kvalificerede og effektive ydelser gennem en tæt og struktureret kommunikation. Men samtidigt stiller det den kommunale ledelse over for nye udfordringer: Med mere åben og udstrakt kommunikation bliver det en central ledelsesmæssig opgave at sikre den overordnede opgaveløsning set i relation til opstillede mål og budgetter. Cheferne skal ikke kun lede egne medarbejdere, men skal også være i stand til at skabe resultater i tæt samarbejde med parter, som man på mange måder ellers kun har lille indflydelse på.

Selvom Ringsted Kommune er kommet langt med implementeringen af BUM løsningen, så er der fortsat krav om tilpasning og smidiggørelse af kommunikationen. Derfor rummer projektet også det klare krav til den digitale ledelsesindsats, at der er brug for fortsat udvikling, at erfaringerne skal gøres op løbende og anvendes, og – ikke mindst – at dette skal ske i samspil med den eksterne part for at sikre den nødvendige synergi.

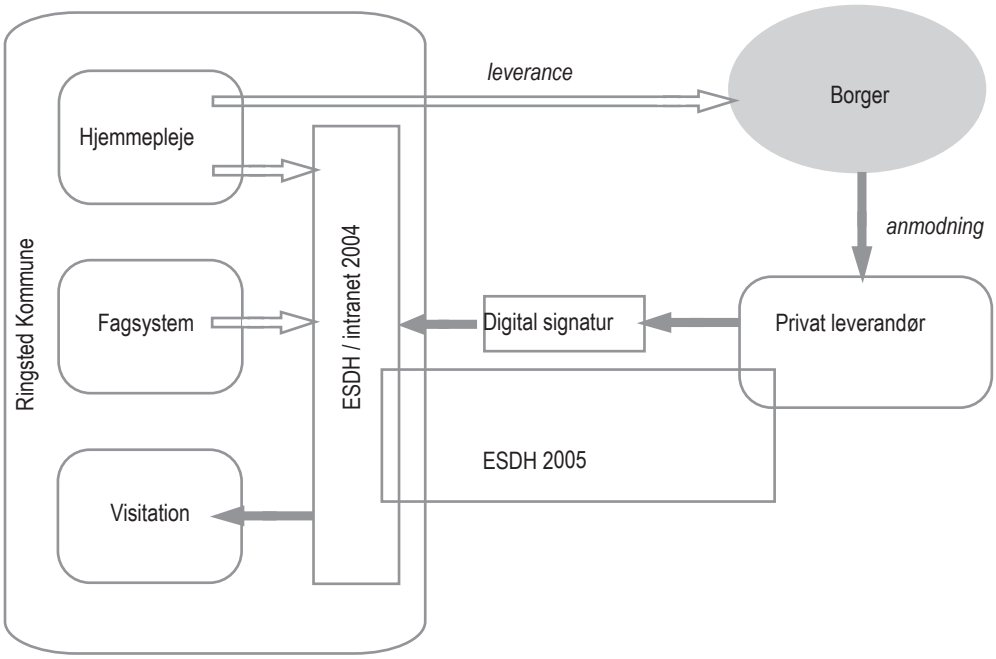
Den digitale ledelse viser her, hvordan man kan bruge ny krav til opgaveløsningen til at anspore den fortsatte udvikling af systemer og mennesker. IT funktionen stiller ressourcer og sagkundskab til rådighed, mens udviklingen af systemerne sker på ledelsens initiativ.

Leverandøren er flyttet uden for hegnet

Siden 1999 har man i Ringsted Kommune været i gang med at indrette sig på at bruge eksterne leverandører på en række serviceområder. Da fritvalgsordningen trådte i kraft i januar 2003 med udgangspunkt i den ny lov om social service, var en ny tid i realiteten indtruffet.

Nu kunne borgerne frit vælge imellem godkendte leverandører af f.eks. praktisk hjemmehjælp, så det skulle kommunen kunne håndtere administrativt. De tidlige forberedelser gjorde, at man

Digital og fysisk kommunikation i hjemmehjælp og -pleje nu og i fremtiden (eksempel)



mentalt var godt rustet. Bestiller og Udfører Modellen (BUM) blev meget tidligt implementeret i Ringsted for at sikre vandtætte skotter imellem det bestillende og styrende system – kommunens visitationscenter og det udførende - enten en klart afgrænset, kommunal serviceenhed eller en privat leverandør.

Udfordring og udviklingsmulighed på samme tid. Når den løbende drift fremover involverede en ekstern leverandør, var man tvunget til at have en organisering, der alligevel tilgodeså alle relevante krav til forvaltningen: høj driftseffektivitet i systemer, højt serviceniveau til borgeren, retssikkerhed (fortrolig omgang med personkritisk information) og kvalitetssikring (at levere det aftalte på de aftalte vilkår – også i tilfælde af pludselige ændringer). Når man til fulde kunne det, ville hele kommunens sundhedsforvaltning til gengæld nyde godt af det.

Samarbejde imellem linie og IT-stab

Ledelsen af IT-afdelingen så hurtigt udfordringen og tog den op. I en dialog med sundhedsforvaltningen blev det imidlertid klart, at ”det rigtige system” ikke umiddelbart kunne etableres fra starten. Hvordan kunne man så løse problemet?

Man valgte at kombinere en kortsigtet og en langsigtet løsning, der blev til i et snævert samspil imellem IT-afdelingens supportfunktion og projektlederen for det sundhedsfaglige system på den ene side og sundhedsforvaltningens visitationskontor på den anden side. Visitationskontoret er ”Bestiller”. Det vil sige, den enhed i kommunen, der på det aktuelle fagområde har ansvaret for at forvalte det kommunale servicetilbud, altså specificere ydelsen, instruere leverandøren – privat eller

kommunal – og kontrollere udførelsen.

Det er et succeskriterium for Visitationskontoret, at borgeren oplever servicen fra kommunen ens uafhængigt af, hvilken leverandør, hun vælger. Men det ville alene af administrative grunde være umuligt, hvis ikke man fandt en velfungerende løsning på det administrative samarbejde med den private leverandør såvel på kort som på længere sigt.

BUM som pilotprojekt for eDag2

En kommunal leverandør befinder sig ”inden for hegnet” i henseende til administrative IT-systemer og vil dermed ville have en konkurrencefordel frem for den eksterne leverandør, der af traditionelle fortrolighedshensyn befinder sig uden for det kommunale IT-hegn (se figuren).

Her og nu løsningen

Man erkender nødvendigheden af en overgangsløsning – også af hensyn til belastningen af den kommunale visitation forbundet med at bruge flere leverandører. Som anskueliggjort i figuren bliver den digitale signatur nøglen på kort sigt: Hvis man etablerer den som en enkel og tilgængelig facilitet på kommunens system, bliver det pludselig muligt at have en sikker kommunikation fra forvaltning til leverandør. Tilsvarende kan leverandøren ved at anskaffe sig signaturen kommunikere sikkert den anden vej. Det er der stærkt brug for:

En ekstern leverandør, Lone Hovmand Vikar- og Personaleservice blev godkendt som alternativ til kommunens egen hjemmehjælp, når der skulle ydes praktisk hjælp (rengøring, indkøb, personligt bad o.l.) til bevægelseshæmmede borgere. Den sundhedsmæssige og plejemæssige indsats var stadig forbeholdt kommunens hjemmepleje.

I dag betjener virksomheden ca. 150 borgere og beskæftiger ud over administrationen 30 medarbejdere til at levere ydelserne. Der er med andre ord betydelig aktivitet og dermed en stor og jævn strøm af personfølsomme informationer, der skal flyde imellem de involverede parter:

- Indstillinger fra hjemmehjælperne om ændringer af hjælpen

- Observationer gjort af hjemmehjælperne i forbindelse med at hjælpen ydes

- Tidsforbrug og andet ressourceforbrug

- Anvisning af nye borgere og nye opgaver og af, hvilken hjælp, der skal ydes

- Visitationen orienterer om nye pleje- og behandlingsmæssige forhold for den enkelte borger

- Relevant, personlig baggrundsinformation til de berørte hjemmehjælpere.

Alle disse ting kunne sagtens foregå uden elektronisk kommunikation, men så typisk med flere dages forsinkelse. Leder af visitationskontoret, Birgit Frederiksen fortæller om et af de tilfælde, hvor det ville betyde en væsentligt forringet service: ”Den digitale signatur på den elektroniske kommunikation betyder, at selvom en borger kommer hjem fra sygehus i forbindelse med en weekend, kan vi alligevel have relevant information om tildelt hjælp og særlige vilkår fremme hos hjemmehjælperne, før de møder op i hjemmet første gang. Med andre ord så ved de, hvad de

Frit valg på ældreområdet

Siden årsskiftet 2003 har det været muligt for eksterne leverandører at ansøge om at blive godkendt til at levere praktisk hjælp, personlig pleje og madservice til visiterede brugere i Ringsted Kommune, hvorved visiterede brugere til praktisk hjælp og/eller personlig pleje har frit valg mellem den offentlige - og de godkendte private leverandører. Dette sker som følge af den ændring af Lov om Social Service, som Folketinget vedtog i 2002. Godkendelse af leverandører sker gennem Visitationskontoret, der løbende indgår kontrakter med nye leverandører og har udarbejdet godkendelsesmateriale, der gennemgår proceduren for ansøgning og godkendelse som leverandør i Ringsted Kommune.

Frit valg af leverandør
Alle brugere, der er visiteret til personlige pleje og ernæring, praktisk hjælp og madservice har siden januar 2003 haft mulighed for at vælge mellem offentlige og private leverandører, forudsat at Visitationskontoret har godkendt leverandører til de ydelsestyper, den enkelte bruger modtager. Der er pt. godkendt private leverandører indenfor ydelsestyperne praktisk hjælp og lettere personlig pleje. Der er ikke godkendt leverandører indenfor den tungere personlige pleje, som er ydelsestypen personlig pleje.

Kilde:
Ringsted Kommunes hjemmeside
11.1. 2005

skal gøre og kan optræde professionelt fra første færd."

Birthe Frederiksen fortsætter dog, at alt ikke endnu er rosenrødt. Når der til en simpel krypteret e-mail skal vedhæftes informationer fra kommunens plejesystem, er man nødt til at gå igennem en tung kopieringsprocedure. Det får simpelthen nogle af medarbejderne på visitationskontoret til at opgive den digitale løsning og sende en telefax i stedet. Men Birthe Frederiksen er ikke i tvivl om, at den daglige kommunikation med leverandøren lettes og samtidig gøres mere sikker.

Lederen af det private servicefirma bekræfter såvel erfaringen med de vedhæftede dokumenter som de gode erfaringer med en smidig, daglig kommunikation: "Tag et eksempel fra i dag, hvor kvinden i et ægtepar er kommet akut på hospitalet og i mellemtiden er død. Den information kommer frem til os i løbet af minutter. Derved kan vi nå at instruere vores medarbejdere, så de f.eks. ikke møder op i hjemmet og uforvarende spørger manden, hvor hans kone dog er henne."

På den private leverandørs side af hegnet er de tre administrative medarbejdere, der styrer og formidler kommunikationen imellem kommune og de 30 udførende medarbejdere. Derfor har man sine egne, enkle systemer. F.eks. en Excel-baseret log, hvor indsatser og observationer dagligt noteres om hver borger, man betjener.

Den dokumentation er imidlertid udtryk for en upraktisk dobbeltregistrering, som firmaets leder skyndsomst pointerer burde forsvinde. I stedet burde alt vedrørende borgeren være samlet og tilgængelig fra ét sted for de involverede fagpersoner uanset tilhørsforhold. Det ville være bedre for alle parter, hvis leverandørens medarbejdere selv direkte kunne lægge denne information ind, som det f.eks. kan ske for den kommunale hjemmepleje.

Den fremadrettede digitale løsning
Det kan projektleder Birthe Hermansen tilslutte sig. Hun har netop ansvaret for at strømline det faglige

system, så organiseringen af informationerne om borgerne er i orden. Herunder at rettighedssystemet, der holder styr på, at kun dem, som har retmæssig adkomst, faktisk får adgang til de personfølsomme oplysninger i systemet. Systemet er i øjeblikket ikke stringent og præcist nok til at håndtere det.

Desuden er journalfunktionen ikke opbygget til at modtage indhold fra flere forskellige leverandører af information på en måde, der overholder lovgivningens krav. Oprydningen i disse begrænsninger vil gøre hele systemet mere stabilt og sikkert. Samtidig bliver det mere fleksibelt og dermed i stand til at håndtere eksterne rettighedshavere som Lone Hovmand og hendes medarbejdere.

Birthe Hermansen forventer, at den fremadrettede løsning er i drift i løbet af 2005. Med hensyn til at give adgang til det kommunale intranet for private leverandører er der ingen forhindringer, og der sker fremskridt på andre fronter.

Tidligt eDag2 parat
I det meste af 2004 har Ringsted Kommune kommunikeret sikkert med den eksterne leverandør på hjemmehjælpsområdet. Det er en væsentlig forklaring på, at man også meldte sig som en af de allerførste kommuner, der var eDag2 parat. Altså systemmæssigt og kompetencemæssigt i stand til at modtage digital post fra både andre myndigheder og fra borgere samt i stand til at svare med sikker elektronisk kommunikation.

Man havde i sin egen daglige drift et akut behov, som blev løst ved hjælp af den digitale signatur. På det grundlag var det ikke så vanskeligt at sælge budskabet om sikker elektronisk kommunikation i resten af forvaltningen. Det var heller ikke svært rent teknisk og fagligt at mobilisere de ressourcer, der skulle til for at udbrede beredskabet i resten af organisationen.

Linien havde problemet, og IT havde brug for et godt problem

Som iagttager fra sidelinien kan projektleder i IT-afdelingen Birthe Hermansen se, hvordan det akutte behov for løbende kommunikation imellem kommunens visitationskontor og den private leverandør af hjemmehjælp har været en værdifuld katalysator i kommunens digitalisering. Her var et konstruktivt og dynamisk samarbejde imellem IT-afdelingen og en linieorganisation, der stod med en konkret udfordring om at levere mere og bedre service under ændrede vilkår, men med de samme ressourcer.

I situationen var kommunens IT-ledelse meget opmærksom på at stille sagkundskab og ressourcer til rådighed for løsningen af denne opgave. Dels ville man kunne nyttiggøre den digitale signatur som facilitet. Dels ville man få lejlighed til et mere dybtgående tilpasningsarbejde, der ville give nyttige erfaringer til gavn for kommunens indsats for elektronisk sags- og dokumenthåndtering (ESDH).

Kunne man på ét område opgradere systemerne til at håndtere eksterne deltagere på kommunens netværk, var man givet i stand til at gøre andre væsentlige fremskridt med at etablere en digital platform, der bredt understøtter god forvaltningspraksis og godt organiserede arbejdsprocesser.

Med små, hurtige og overskuelige skridt

Socialdirektør Erik Jensen er som sine medarbejdere glad for, at man gik til etableringen af sikker elektronisk kommunikation med en privat virksomhed, som man gjorde. Man kunne udmærket

have valgt et mere dybgående og grundigt arbejde fra første færd. Men risikoen for at bruge flere ressourcer og opnå mindre fremskridt var overhængende, vurderede man.

Digitalisering af forvaltningen er en udviklingsindsats, der ideelt set henter sin fremdrift ligeligt fra den daglige drifts faglige behov og IT-funktionernes evne til at levere tekniske løsninger. Problemet er, ifølge Erik Jensen, at partnerne i udgangssituationen endda tilsammen har svært ved helt at overskue såvel de fulde sammenhænge i driften som konsekvenserne af store, sammenhængende systemløsninger. Derfor var små, hurtige og overskuelige skridt den fremgangsmåde, man endte med at vælge, og resultaterne har ifølge Erik Jensen bekræftet dette valg.

Konklusion

- eDag2 er en forudsætning for at kommunen kan benytte IT teknologier som led i sikring af hurtig og relevant kommunikation. Dette er ikke mindre vigtigt, når det bliver nødvendigt at udvikle tætte samarbejder med eksterne leverandører.

- Udfordringen til lederne bliver i den forbindelse at styrke den elektroniske åbenhed, samtidigt med at skulle at følge op med initiativer, der sikrer, at medarbejderne også er parate til at kommunikere åbent med de eksterne ”udførere”.

- Cheferne skal være i stand til at skabe resultater i tæt samarbejde med parter, som man på mange måder ellers kun har lille indflydelse på.

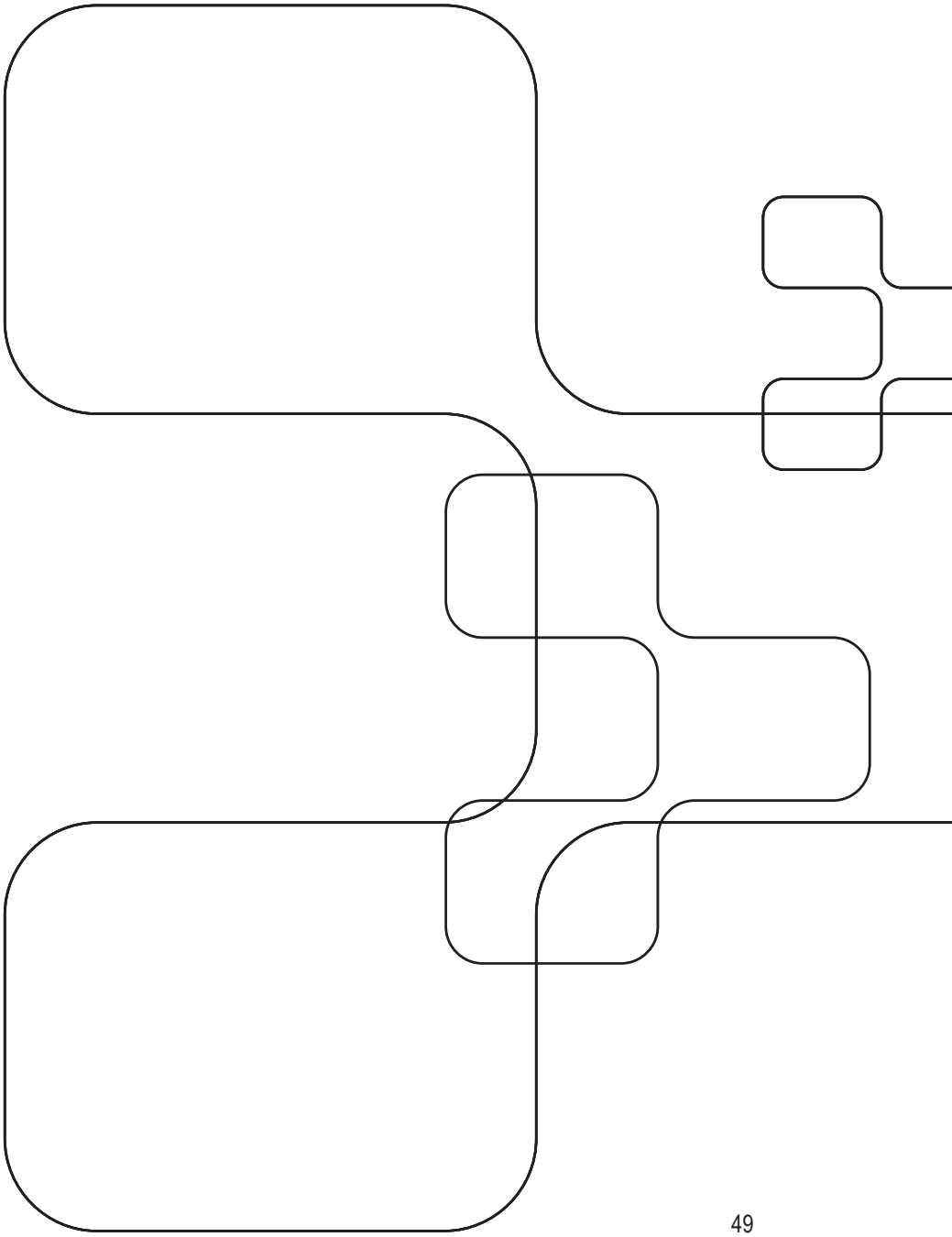
- Nye krav til opgaveløsningen ansporer den fortsatte udvikling af systemer og mennesker.

Reference

Jens Petersen, IT-Chef
Tlf. 5762 6401
jp@ringsted.dk

Hjemmeside

www.ringsted.dk



Netautorisationer

Væk med rutinearbejdet i Sundhedsstyrelsen

"Krav og forventninger øges til den offentlige service. Det generelle pres på den offentlige sektor om effektiv ressourceudnyttelse og kvalitet giver også på sundhedsområdet et stærkt incitament til at frigøre administrative ressourcer og lette arbejdsgange af betydning for borgerne."

Digitalisering er en central metode til støtte for denne proces, og det illustrerer den følgende fortælling. Her havde man tidligt et konkret afgrænset arbejdsområde, der oprindeligt lagde beslag på mange menneskers tid, men uden umiddelbar nøgle til en effektivisering. Den kom så med styrelsens overgang til elektronisk sags- og dokumenthåndtering (ESDH).

Eksemplet omhandler tildelingen af autorisation til forskellige grupper af sundhedspersonale, en opgave der kan standardiseres og automatiseres ved hjælp af den nye teknologi.

Konsekvenserne i projektet er flere:
- Den enkelte færdiguddannede kan "trække sin autorisation i automaten" dvs. på Sundhedsstyrelsens hjemmeside og betale i én arbejdsgang. Arbejdet udføres af borgeren men uden, at denne har mere besvær end tidligere

- *De implicerede parter, uddannelsesinstitutionerne og Sundhedsstyrelsen, kan færdiggøre deres indsats i én omgang og på en struktureret måde, hvilket både frigør ressourcer og øger sikkerheden i procedurerne*

- *Manuelle procedurer automatiseres, hvilket også reducerer ressourceforbrug og risiko for fejl og servicesvigt*

Fortællingen illustrerer betydningen af den strategiske side af ledelse af digitalisering på et helt konkret arbejdsområde: Styrelsens ledelse har udmeldt mål og planer for effektivisering af autorisationsproceduren ved hjælp af digitalisering.

Topledelsen har ligeledes bidraget til et klima, der stimulerer kreative løsninger fra medarbejderne; De har fået jobtryghed, selvom de peger på effektiviseringer, der måske beskærer deres egne umiddelbare arbejdsfelter.

Sundhedsstyrelsen er en videnorganisation, hvor medarbejderne stort set forventes dels at lede sig selv og dels at vise ansvarlighed for helheden inden for generelle rammer. Hertil hører også at tænke i udvikling af helheden, sådan som de sagsbehandlere, der sad med dette område og udtænkte grundpillerne til digitaliseringen.

Eksemplet er en konkret illustration af en organisationsform, hvor driftsledelse udføres af engagerede medarbejdere, og hvor driftsledere kun sporadisk er inde for at lede medarbejderne skridt for skridt.

Sundhedsfaglig autorisation via selvbetjening

Endelig – uddannelsen færdig – eksamenspapiret i hus. Klar til at søge arbejde som fysioterapeut. Lotte sidder og kigger i papirerne og de to stillingsopslag, som især har fanget hendes interesse. Ansøgningsfrist sidst i næste uge! Hun skubber papirerne til side og åbner laptoppen. Hun begynder at skrive og kigger samtidigt lidt rundt på nettet efter gode ideer til at lave den ultimative ansøgning.

- Så fanger hendes blik de nederste linjer i begge stillingsopslag: Vedlæg eksamenspapirer og autorisation. Jamen jeg har jo slet ikke fået min autorisation endnu! Ja, faktisk har Lotte heller ikke gjort noget for at få fat i den. Medens hun febrilsk leder rundt i papirerne, kommer hun i tanke om, at der vist nok er et eller andet med at tage fat i Sundhedsstyrelsen på nettet, og også at det kan ske automatisk.

- Så Lotte går ind på Sundhedsstyrelsens hjemmeside, finder frem til et menupunkt om autorisationer til fysioterapeuter. "Udfyld ansøgningsskemaet, tryk på send og gå til betaling". Hurtigt indtaster Lotte de nødvendige oplysninger, der er brug for. Det sædvanlige med CPR-nr., navn og adresse, men ikke noget om eksamen eller om fremsendelse af eksamensbevis eller andet! Videre til betalingssiden, Lotte bruger sit betalingskort, og trykker send – så er det gjort.

- Hele aktiviteten er hurtigt overstået. Nu er der kun at vente – snart skulle autorisationen dukke op, lige til at lægge ved ansøgningerne, sådan! Lotte læner sig tilfreds tilbage i stolen og glæder sig. Første job i sigte…

Den konkrete sammenhæng

Sundhedsstyrelsens Projekt Netautorisation bygger på en kombination af enkle informationer:

- Hvem ønsker at blive autoriseret?

- Er personen uddannet?

- Har personen betalt for autorisationen?

Den enkelte person er selv ansvarlig for at ansøge om autorisation – og skal derfor gå ind på Sundhedsstyrelsens hjemmeside og udfylde ansøgningsskema. Uddannelsesstederne ved hvem der er færdiguddannede og sender disse informationer som sikker post ved anvendelse af digital signatur til Sundhedsstyrelsen. Ved hjælp af et almindeligt netbaseret betalingssystem får Sundhedsstyrelsen pengene. Når disse tre typer af informationer kombineres, kan Sundhedsstyrelsen skrive autorisationsbeviset ud og sende det frem.

Så enkel en proces er der tale om for store grupper af sundhedsfagligt uddannede personer – og en tilsvarende enkel løsning er nu implementeret.

Sundhedsstyrelsens IT-vision

Sundhedsstyrelsen og Embedslægevæsenet har formuleret følgende vision:

- IT skal understøtte en effektiv og kvalificeret opgavevaretagelse i styrelsen og væsenet

- IT skal lette samarbejdspartnere og befolkning i kontakten med organisationen

- IT skal bidrage til integration og videndeling og skal anvendes koordineret og omkostningseffektivt

Formål med Projekt Netautorisationer

Direktionen i Sundhedsstyrelsen har formuleret projektformålet på følgende vis:

- Rationalisering af hele autorisationsprocessen fra ansøgning til udstedelse af bevis, så den udføres brugervenligt for ansøger og reducerer Sundhedsstyrelsens interne ressourceforbrug på tværs af alle involverede afdelinger. Dvs. projektet skal medvirke til at:

- reducere intern anvendelse af ressourcer på udstedelse af autorisationer uden at kvaliteten i sagsbehandlingen forringes

- reducere ressourceforbruget i økonomisektionen ved automatisk håndtering af ansøgernes betalinger

- reducere det administrative arbejde i uddannelsesinstitutionerne ved at Sundhedsstyrelsen håndterer gebyrbetalingerne

- sikre at alle processer er sammenhængende og digitaliserede i størst muligt omfang både indenfor og imellem de involverede enheder

- tilbyde ansøgere en hurtig og effektiv måde at få autorisation på, hvor alle transaktioner med ansøgning, betaling og dokumentation kan håndteres i samme arbejdsgang

Et grundlæggende incitament til projektet er ledelsens beslutning om, at alle ansøgninger og betalinger af gebyr så vidt, det er muligt, skal ske via Internettet, og dermed at al sagsbehandling og alle økonomiske transaktioner skal foregå på samme vis. Dermed undgås dobbeltsystemer som ofte forsinker en udvikling af de nye systemer, og som under alle omstændigheder forringer muligheden for en rentabel automatisering.

Etape	Målgruppe	Digitalisering
1	Færdiguddannede sundhedsfaglige personer som ikke skal i praktik eller lignende efter afsluttet uddannelse. Ca. 4000 ansøgninger pr år.	Fuld automatisering er mulig Denne etape er fuldt realiseret
2	Færdiguddannede sundhedsfaglige personer som en praktisk uddannelsesdel efter afsluttende eksaminer. Ca. 900 ansøgninger om året.	Automatisering er på sigt mulig, men vil bl.a. afhænge af nytteværdi i forhold til indsats. Automatisering vil kræve at dokumentation af praktik og turnus sker standardiseret og sikkert. Implementering af denne etape er så godt som gennemført.– Der vil i en tid forekomme manuelle arbejdsopgaver, som styres via ESDH (Scanjour). Der er planer om, at disse ansøgninger fuldautomatiseres, så snart det er muligt at modtage ansøgernes individuelle dokumentation elektronisk.
3	Udenlandsk sundhedspersonale samt speciallæger og specialtandlæger	Automatisering ikke mulig – idet kravet til specifik og ikke standardiserbar sagsbehandling er høj. Idéfasen er netop indledt.

Projektplanen - De tre etaper

Fra starten har man valgt at dele projektet op i tre etaper, som afspejler kernen i ydelsen og graden af nødvendig personlig (manuel) sagsbehandling. Fordelen ved denne opdeling er, at man dermed dels har kunnet "plukke de lavthængende frugter", altså at man hurtigt har kunnet høste de første gevinster. Dels har ledelsen dermed også givet tid og mulighed for udvikling af nye erfaringer, som kan komme de næste etaper til gode.

Etape 2 og 3 må nødvendigvis bygge på det system, der opbygges i forbindelse med etape 1. Dermed giver udviklingsprocessen plads til en både typisk og ofte nødvendig udviklingsmetode.

Når først et system som Netautorisation, etape 1 er gennemført, så bliver det konkret og gennemskueligt for sagsbehandlerne. Dermed bliver det også betydeligt lettere for den enkelte nøglemedarbejder at afdække, hvordan han eller hun kan få teknologi, egen viden og arbejdsproces til at spille sammen.

Erfaringerne indtil nu - særlige udfordringer og løsninger

Involvering af medarbejderne og tryghed for den enkelte

Autorisationsprojektet har den særlige historie, at det blev udtænkt i afdelingen af sagsbehandlere på et tidligt tidspunkt, uden at planerne dengang blev omsat til en konkret løsning. Først med introduktionen af ESDH systemet (Scan Jour) blev der skabt en teknisk sammenhæng, som gjorde projektet realistisk.

Dermed gav ledelsen allerede fra begyndelsen plads til, at løsningen blev udtænkt af sagsbehandlerne selv, ligesåvel som de også efterfølgende har været aktivt involveret i projektet, efterhånden som det er skredet frem. Det har også været en del af diskussionen, at projektet som konsekvens skal spare arbejdstid (ved fuldt realiseret projekt beregnes besparelsen til at være ca. 1½ årsværk) og dermed med den indbyggede konsekvens, at sagsbehandlerne medvirker til at overflødiggøre sig selv. Det fik stor betydning for hele projektet, at direktøren meget tidligt gik ind og garanterede, at der ikke som konsekvens af autorisationsprojektet ville ske fyringer i Sundhedsstyrelsen.

Nu er projektet nået til etape 3, som rummer digitaliseringen af den del af autorisationerne, der forbruger mest sagsbehandlingstid og hvor sagsbehandlingen i sig selv kan være ganske kompliceret. Her vil den helt store udfordring for ledelse og nøglepersoner være, at de forskellige sagsbehandlere involverer sig åbent og kreativt i projektet. Uden deres bidrag vil det være vanskeligt at finde de rette løsninger – og dermed også at få den rette fremdrift i projektet.

Det er let for de færdiguddannede at søge, og princippet bag løsningen er enkel, men det er en yderst kompliceret teknisk opgave at skabe det elektroniske system. Det har betydet, at både ledelse, projektmedarbejdere og sagsbehandlere har måttet indstille sig på, at nye problemer opstår undervejs, hvilket kan medføre et behov for, at tidligere beslutninger må revurderes, og at proces og løsninger må ændres.

Samspil med uddannelsesstederne – sikker kommunikation

Et særligt aspekt af dette projekt er samarbejdet med uddannelsesinstitutionerne. Der har man den egentlige viden om, hvem der har fuldført uddannelserne. I stedet for at gøre det til de nyuddannedes problem at bevise, at de har gennemført den konkrete uddannelse, kommunikerer

skolerne de nødvendige informationer til Sundhedsstyrelsen.

Det væsentligste krav i denne forbindelse er, at skolerne skal sikre de korrekte oplysninger og at de fremsendes på sikker vis. Derfor sker denne elektroniske kommunikation via sikker e-mail (krypteret og med digital signatur).

En meget positiv sideeffekt af projektet er, at skolerne er sluppet for et større administrativt arbejde, som førhen bestod i at registrere de studerende og indsamle betaling for autorisation for derefter at fremsende begge dele til Sundhedsstyrelsen.

Digital læring og ledelse i videnorganisationer

En central udfordring i organisationens læreproces i forbindelse med digitaliseringer er balancen mellem teknologi og mennesker, mellem tekniske løsninger og ændrede og tilpassede arbejdsmetoder. Modellen udtrykker nogle centrale erfaringer med digitaliseringsprocesser i videnintensive organisationer. Udgangspunktet er, at en fuld digitalisering omfatter både ændringer i teknologisk platform og tilsvarende ændring i arbejdsmetoder. Men der er ikke tale om en jævn og ensartet udvikling på teknologi og arbejdsmetoder:

- Teknologisk udvikling er i sin natur lineær og egnet til top-down beslutningstagning og implementering.

- Udviklingen af arbejdsmetoder er vanskeligere i og med at den bygger på grupper af individer, der hver især spiller en rolle i den fortløbende arbejdsproces. Individerne besidder ofte den unikke viden, som er nødvendig for, at opgaveløsningen kan ske korrekt og hensigtsmæssigt.

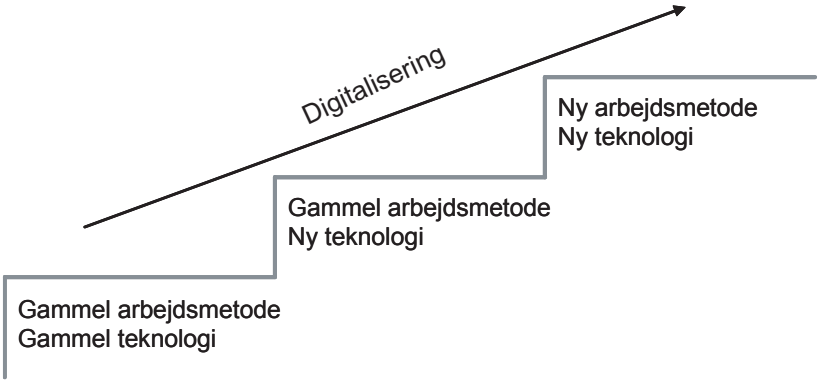
I Sundhedsstyrelsens netautorisationsprojekt er overgangen mellem f.eks. etape 1 og 2 kendetegnet ved, at etape 1 har medført, at den nye, tekniske løsning er på plads. Nu er det synligt og forståeligt for alle involverede, hvordan systemet virker, og hvordan det hænger sammen med Sundhedsstyrelsens øvrige systemer og arbejdsopgaver. Derfor er det også meget lettere for den enkelte sagsbehandler at bidrage til den videre udvikling. Specielt det kan arbejdet i etape 3 drage stor fordel af.

Et bud på digital ledelse

Der er generelt stort behov for information i forbindelse med ændringer i teknologi og arbejdsprocesser. Alle deltagende parter bliver påvirket, og alle går gennem faser, hvor usikkerheden er stor på eget job, egne kompetencer og egne opgaver. Forudsætningen for at den enkelte kan bidrage frit og kreativt er, at bekymringerne ikke tager overhånd.

Autorisationsprojektets projektleder: ”Det er helt centralt at vi informerer. Hellere en gang for meget end en gang for lidt. Selvom jeg engang imellem i en bestemt situation tænker at det nok ikke er nødvendigt, så giver det altid problemer bagefter, hvis jeg har undladt at informere.”

Projektlederens egen kommentar til projektformen og ledelsesopgaven: ”Det drejer sig om klarhed – jo bedre vi bliver til at til at tydeliggøre krav og mål fra starten, jo flere problemer undgår vi senere hen. Næste gang vil jeg lægge – endnu – mere vægt på at kravspecifikationerne i projektgrundlaget bliver endnu grundigere gennemarbejdet og endnu tydeligere beskrevet. Vi bruger for meget tid på



diskutere de samme problemstillinger flere gange, hvis vi ikke får skabt klarhed og dokumenterer beslutninger med det samme."

Konklusion

- Ledelsen i Sundhedsstyrelsen har udmeldt mål og planer for effektiviseringer, bl.a. gennem digitalisering af arbejdsopgaver og ydelser og dermed gjort det klart for ledere og medarbejdere at alle skal bidrage til den fortløbende digitalisering.

- Ledelsen har lagt vægt på at skabe et arbejdsklima, der understøtter udviklingen af kreative løsninger, bl.a. med udmeldinger om jobtryghed til de involverede medarbejdere i konkrete projekter.

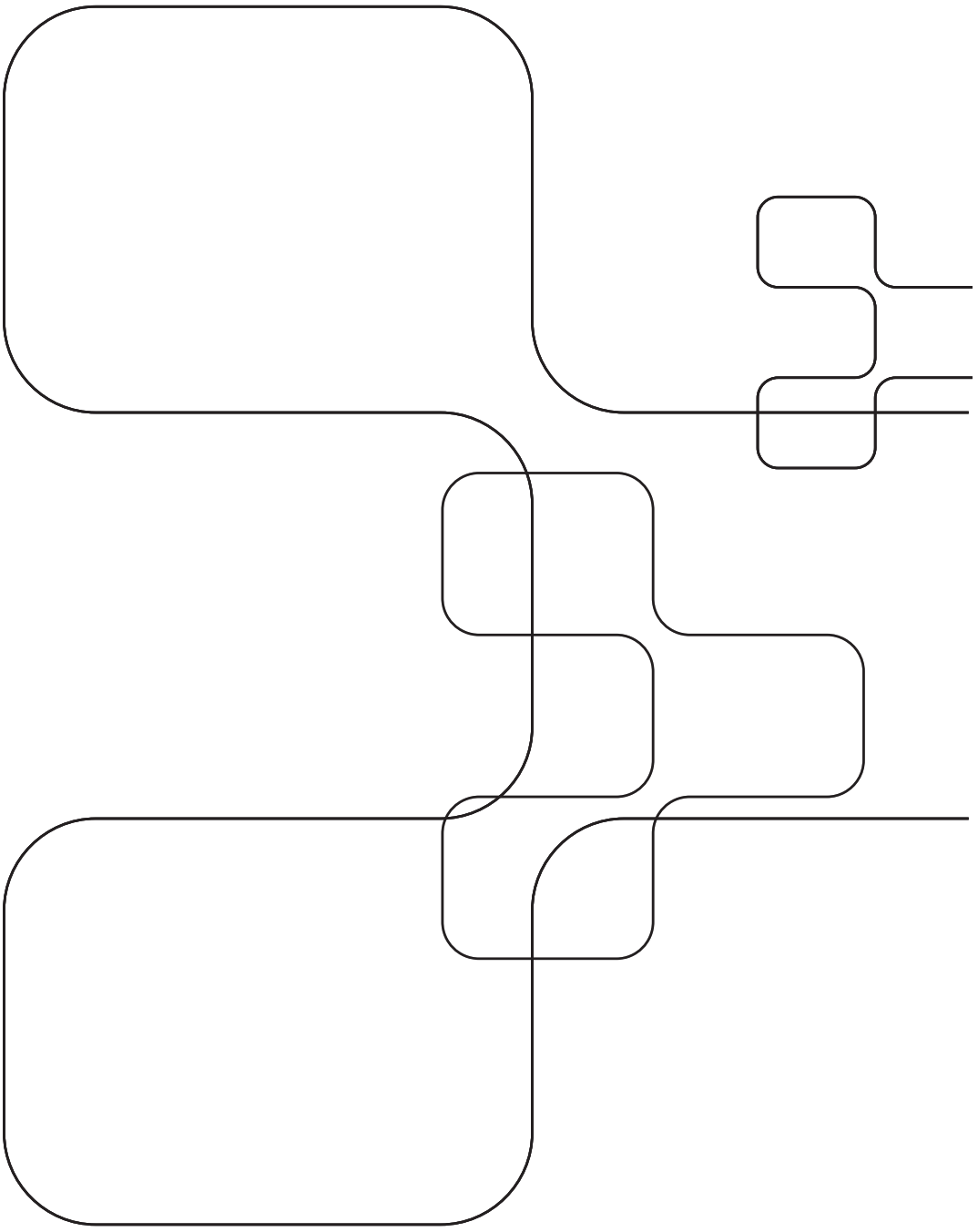
- I Sundhedsstyrelsen bliver der lagt stor vægt på at inddrage medarbejderne i udviklingen af de forskellige løsninger. Som videnorganisation er Styrelsen kun i stand til at udvikle på opgaveløsningen gennem optimal inddragelse af medarbejdere og deres unikke viden.

Reference

Niels Christensen, vicedirektør, Sundhedsstyrelsen
Tlf.: 7222 7400
nch@sst.dk

Hjemmeside

www.sst.dk



Videokonferencer

Integreret dialogform i Udenrigsministeriet

Kommunikation i forbindelse med opgaveløsning er et meget betydningsfuldt vilkår for ledelsesindsatsen. Før informationsteknologien blev så udbredt og bredt anvendelig som i dag, havde man i store organisationer ca. dobbelt så mange mellemledere! Reduktionen igennem de seneste 25 år i antallet af mellemledere og antallet af hierarkiske lag i store organisationer har nok været mest udtalt i den private sektor, men den offentlige sektor følger efterhånden godt med.

Kerneydelsen i et udenrigsministerium er, at kunne lave politikforberedelse og løbende at forvalte landets relationer til fremmede magter og institutioner igennem skiftende vilkår. I et globalt perspektiv er det en meget kompleks og ressourcekrævende opgave, som umiddelbart lægger beslag på meget ledelseskapacitet. I det omfang rejsetid og -omkostninger kan fjernes til fordel for videobaseret kommunikation bliver der vekslet fra omkostninger uden værditilvækst til produktion af værdi.

De videre ledelsesmæssige konsekvenser er imidlertid også relevante. Hvis ledere og medarbejdere kan kommunikere visuelt og verbalt uden væsentlige omkostninger trods fysisk adskillelse, vil det påvirke samspillet og dermed vilkår for ledelse. Det samme gælder adgangen til en række forskellige teknologier. Mulighederne er flere:

- Ledelsen kan få et mere nuanceret og opdateret grundlag for sine beslutninger

- Medarbejdere kan få et tættere samspil med deres ledere og disse med deres kolleger – videndelingen kan styrkes

- Den tværgående koordination af ledelsen får bedre vilkår

- Ledelsen kan følge mere tæt op på beslutninger og initiativer

Den følgende beretning handler om en meget orkestreret ledelsesindsats på et snævert digitaliseringsområde. Direktionen i Udenrigsministeriet har et stærkt ledemotiv om at modernisere og effektivisere arbejdet under anvendelse af ny teknologi. Nøglepersoner i form af stabsledere og centrale mellemledere løfter en opgave, der går ud på at omsætte målsætninger til konkrete projekter, hvorefter linieledelsen i ministeriet og ude på dets repræsentationer rundt i Verden understøtter digitaliseringen igennem deres opbakning til og regulering af indsatsen. Som historien viser, kan god ledelse af digitaliseringsprocesser også være at luge ud i nogle af IT-entusiasternes ideer og tiltag!

Brug af videokonferencer
- et centralt element i modernisering af Udenrigsministeriet

I forbindelse med den politiske decentralisering af ulandsbevillingerne benyttede Danida sig af videokonference til programsamarbejdslandene. ”I Udenrigsministeriet havde vi ét udstyr, som var blevet benyttet under EU-formandsskabet til bl.a. kommunikation med vores EU-repræsentation i Bryssel. Vi havde ikke videokonferenceudstyr på andre repræsentationer, og man havde derfor lejet sig ind på Verdensbankens videokonferencenetværk. Det var både dyrt og bureaukratisk”, fortæller Niels Vilhelmsen, ekspeditionssekretær i IT-kontoret; sammen med IT-chef Svend Olling er han blandt nøglepersonerne i både strategiudviklingen og udrulningen.

”Derfor gik vi i IT-afdelingen i aktion, i efteråret 2002 – analyserede behovet hos alle

Videokonferencer som integreret dialogform i Styrelsen for Internationalt Udviklingsarbejde

Styrelsen for Internationalt Udviklingssamarbejde er rådgivende for udenrigsministeren. Den består af ni medlemmer og holder møde cirka 10 gange om året. På møderne drøfter Styrelsen alle forslag til nye projekter og programmer på over 10 mio. kr. Strategier for samarbejdet med de enkelte udviklingslande og organisationer bliver også drøftet i Styrelsen. Det samme gælder udkast til tematiske strategier og handlingsplaner. Under møderne er der gennem videokonferencer direkte dialog med de danske ambassader i de lande, hvor større projekter og programmer foreslås iværksat.

kontorerne i ministeriet, Danmarks Eksportråd, Danida selvfølgelig, deltagerne i styrelsesmøderne og personalekontoret med deres ønske om brug af e-learning til repræsentationerne. Det viste sig hurtigt, at kunne vi få det til at virke teknisk på vores eget netværk, var interessen meget stor. Vi foretog en række tekniske afprøvninger med vores ambassade i Oslo, der har såvel satellitopkobling – som hovedparten af programsamarbejdslandene benytter sig af – og faste linjer. Det virkede og i tilgift kunne vi afholde videokonferencer, der var krypterede!

Der blev etableret et pilotprojekt med vores FN-mission i New York kort før jul 2002. I løbet af de følgende måneder fik vi bekræftet, at brugerne benyttede denne nye kommunikationsform. De kontorer, der havde været involveret fra starten, bidrog meget aktivt med forsalg og gode idéer til brugen og det resulterede i et beslutningsgrundlag. Og en business case sommeren 2004, med udgangspunkt i Den Digitale Taskforce's værktøj til værdiestimering, viste sort på hvidt, at Udenrigstjenesten i forhold til udgangspunktet kunne opnå en intern forrentning på 33 %. Vi har nu 34 repræsentationer koblet på og 4 mødelokaler i Udenrigsministeriet. Derudover har vi 4 mobile anlæg, som brugerne kan benytte fra deres kontorer, og det hele bliver brugt! På basis af de foreløbige meget positive resultater forventes projektet udvidet i 2005 og 2006 til endnu flere enheder. Det skal lige siges", tilføjer IT-chef Svend Olling, "at de 33 % KUN er hardware og almindelige driftsomkostninger. Sparet arbejdstid til rejser m.m. er ikke med i beregningerne".

Fornøjelsen er til at tage og føle på. Svend Olling gennemgår den analyse, som gav blod på tanden: "En intern forrentning på 33 % af er ikke hverdagskost; men lad os afprøve systemet, så I får syn for sagen". Han kalder op fra sit kontor i ministeriet, og i videokonferencen et øjeblik senere ser vi mødelokalet i generalkonsulatet i New York. Her sætter generalkonsul Svend Roed Nielsen sig for bordenden, hilser på og begynder at kommentere

ministeriets ledelsesstrategi:

”Der begynder at komme nogle præcise anvisninger på, hvordan vi skal agere som ledere. Det har givet os nogle gode rammer. F.eks. er ledelsens arbejde på den ene side et motiveringsarbejde, hvor vi skal skubbe stille men massivt på for at skærpe ledernes forståelse for de digitale muligheder og nødvendigheder. På den anden side er nogle medarbejdere digitale ildsjæle, der hele tiden kommer med nye ideer til systemer og løsninger. Tit har de løsninger, der er bedre end ministeriets egne systemer. Her er opgaven at begrænse de friske folk. Så der er to vidt forskellige måder at være digital leder på - to ledelsesstile og to udfordringer.

Men – jo længere vi kommer, des mindre tydeligt eksisterer begrebet ”digital ledelse”. Digital ledelse er blevet en integreret del af vores dagligdag”. Roed Nielsen er sikker i stemmen og løfter hånden for at illustrere processen: ”Jeg har efterhånden svært ved at skelne mellem, hvornår jeg er digital leder, og hvornår jeg er en normal leder eller forandringsleder. Udfordringen for den digitale leder bliver måske at holde en vis disciplin og undgå alt for vilde og kreative ting.” Han smiler gennem skærmen og tilføjer: ”Nogen gange skal der lægges en dæmper oven på de rigtige ”teenagere” i systemet”.

Den sidste erfaring fra generalkonsulen går tydeligt igennem. Billedet på skærmen foran sofagruppen, hvor vi sidder, er klart og både betoninger, kropssprog og holdninger træder frem, så dialogen opleves overbevisende. Svend Olling supplerer med sine egne erfaringer: ”Du får en mere åben og direkte dialog. Det er mere ærlig kommunikation. Når du ser den anden i øjnene, mens han eller hun lover et eller andet, giver det en større tillid til, at det også bliver, som han sagde. Det giver altså mere ”buy-in”, når der er både kamera og mikrofon på.”

Direktør for Udenrigsministeriet, Friis Arne Petersen lister ambitionerne op: ”Bedre ekstern service og stærkere intern organisation. Det er en udvikling af kulturen, så vi bliver mere uformelle og hurtigere og”, tilføjer han, ”det er vigtigt at topledelsen klart signalerer, at dette går ikke over. IT og digitalisering er kommet for at blive”.

”Det giver os en betragtelig effektiviseringsgevinst i en organisation, der er geografisk spredt”, siger både direktør og IT-chef i ministeriet. ”Vi har fået en langt hurtigere og hyppigere dialog mellem vore egne enheder indbyrdes men også med den øvrige centraladministration, Folketinget og private virksomheder mv.”

Direktøren ser klart perspektiverne i både digital ledelse og brugen af videokonferencerne: ”Vores arbejde er allerede nu blevet lettere, bedre og sikrere – og det giver mere engagement og motivation”.

Han bliver spurgt om anbefalinger til andre offentlige topledere og tænker sig om et øjeblik: ”Columbusægget er måske at købe ét produkt og så holde sig til det… træne kompetencen op, sætte fokus på et sammenhængende intranet og sørge for at standardisere - måske sådan lidt Mærsk-agtig disciplin”, smiler han.

Et vigtigt skub kom og kommer stadig fra direktøren. Svend Olling og Niels Vilhelmsen er ikke et øjeblik i tvivl om vigtigheden af, at Friis går forrest og anerkender, hvor vigtigt det fx er for

Udenrigsministeriets effektiviseringsstrategi

- Decentraliseringen og udflytningen af ansvar og ressourcer vil blive gennemført omkostningsneutralt.

- Effektiviseringsgevinsterne skal anvendes til at frigøre ressourcer i hjemmetjenesten til nye opgaver.

- De mange moderniseringstiltag, herunder resultatkontrakter og leder- og kompetenceudvikling, er afgørende for, at decentraliseringen kan gennemføres med opretholdelse af samme høje kvalitet i bistanden.

- Etableringen af videokonferencefaciliteter på ambassaderne er ligeledes et centralt element for gennemførelsen af decentraliseringen og giver samtidig en betragtelig effektiviseringsgevinst i en organisation, der er geografisk spredt.

- I 2005 og 2006 forventes instrumentet fx at gøre det muligt at udvikle nye tilbud om eksportbistand til virksomhederne, hvor udsendte eksportrådgivere med meget kort varsel kan mødes virtuelt med virksomhederne i Danmark, fx i ministeriet i København eller hos virksomheden selv.

Kilde:
Udenrigsministeriet 22. dec. 2004

et udenrigsministerium at kende nyhederne tidligt, helst næsten samtidigt med at de opstår. Hans ambitioner siver ned i organisationen, næsten helt bogstaveligt fra direktionskontoret på øverste etage i ministeriet bygning på Asiatisk Plads i København – ned i huset og ud i alle verdenshjørner, hvor Udenrigstjenesten har ambassader eller repræsentationer."

"Og han følger op – på møder, i resultatkontrakter og i lønpolitikken", IT-chef Svend Olling lægger en frisk kopi af business casen med de 33 % i stablen sammen med materialet om det avancerede intranet, intranet-webstedet om international handelspolitik og ministeriets fem bud og god digital ledelse. " Vi vil være blandt de bedste", tilføjer han, "Udenrigsministeriet tog en beslutning om, at vi ville have en pionerrolle inden for digital forvaltning". Effektiviseringsstrategien lægger han øverst i bunken – og den får et lille ekstra klap med på vejen.

En ny virtuel samarbejdsform som supplement til de kendte?
Denne fortælling udpeger effektiv kommunikation som en nøglekomponent i udviklingsprocesserne i en stor organisation, og den beskriver hvordan organisationen har udviklet og integreret én af de nye virtuelle samarbejdsformer, som den digitale teknologi også åbner mulighed for.

Kan videokonferencer – møder over video eller web - blive et seriøst og omkostningsbevidst supplement til fysiske møder, mailkontakter og klassisk brevveksling, når det nye offentlige Danmark skal have strukturreformen til at falde på plads?

Erfaringerne fra Udenrigsministeriet

Videokonferencer er på nuværende tidspunkt en helt almindelig mødeform i Udenrigsministeriet, hvor erfaringerne entydigt peger på, at der spares både tid og penge. Der er to ambitioner bag videokonference-løsningen, og der kan også anlægges en forskningsmæssig vinkel på eksemplet.

Ambitionen om at styrke dialogen
Denne skærper opmærksomheden hos topledelsen på at udforske alle de mange forskellige kommunikationsformer, der kan bringes i anvendelse – afhængig af den aktuelle situation og den konkrete målgruppe.

Møder over video eller web ligger blandt de redskaber, som den nye digitale teknologi åbner mulighed for. På den måde kan de rigtige personer samles på det rigtige tidspunkt i en forhandlingsproces eller beslutningssituation – det tætteste man kommer på fysiske møder uden at være sammen, og med større mulighed end e-mails for at engagere og forpligte deltagerne.

Ambitionen, modet og viljen
Det skal der til for at få brugt nye digitale kommunikationsteknologier avanceret og målrettet. Ny organisering og nye forretningsgange afslører utilstrækkelige eller utidssvarende traditioner og kommunikationsvaner, fordi der stilles større krav til kvalitativ og resurseeffektiv kommunikation.

I Udenrigsministeriet blev decentraliseringen af ulandsbistanden en anledning til innovation. Tager man udgangspunkt i den aktuelle situation i Danmark, kunne f.eks. kommunalreformen give anledning til at teste nye dialogformer. Aktuel dansk forskning peger på, at god kommunikation faciliteres af gode betingelser. Den ny teknologi tilbyder at spare primært tid, men kan også fylde noget af gabet mellem møder og telefon, mail, intranet og internet.

Koordineret analyse og klare centrale beslutninger

Pilotprojektet, hvor videokonference blev afprøvet som kontaktform i samarbejdet mellem Udenrigsministeriet i København og FN-missionen i New York, gjorde udslaget.

Business casen om dette projekt blev udarbejdet ved hjælp af værktøjet til værdiestimering, som blev udviklet på foranledning af Den Digitale Taskforce

Udenrigsministeriets IT-STRATEGI
… Informationsteknologi har på få år udviklet sig fra at være et redskab for den enkelte medarbejder til at være krumtappen for de centrale forretningsprocesser i videntunge organisationer som Udenrigsministeriet.Det er derfor vigtigt, at Udenrigsministeriet forholder sig aktivt til, hvorledes IT strategisk kan udnyttes til at realisere Udenrigsministeriets mission.Udenrigsministeriets IT-strategi 2004 - 2007 er resultatet af en omfattende proces med workshops, fokusgrupper, eksterne reviews og høringer for at sikre, at IT-strategi tager udgangspunkt i Udenrigsministeriets forretningsprocesser. Strategien fastholder den koncern IT-løsning, der har muliggjort en halvering af IT-omkostningerne per medarbejder på kun 2 år. Hovedlinien er således optimering inden for rammerne med vægt på standardisering og konsolidering. Men anvendelse af it er ikke et mål i sig selv for Udenrigsministeriet. IT er et middel til bedre udnyttelse af finansielle og menneskelige ressourcer og dermed til effektiv betjening af borgere, virksomheder og internationale samarbejdspartnere…

Kilde: Udenrigsministeriets hjemmeside

Forskningsmæssig fokus på møder over video og web

Videokonferencer - eller videomøder - kan lette kommunikationen, når man mødes virtuelt. Alene af den grund at deltagerne kan se hinanden.

Så kort og klart beskriver IT-Vest deres hidtidige erfaringer med videokonferencer, hvor de videre fremhæver at… Møder over video eller web kan styrke og lette implementeringsfasen i et samarbejde - f.eks. i projektgruppearbejde. Etableringsfasen er ofte kendetegnet ved megen og intens kommunikation, og her vil synkrone videobaserede møder forbedre muligheder for at støtte ideudvikling og konsensusorienterede aktiviteter...

Kilde:
www.learningnet.dk

IT-Vest - Samarbejdende Universiteter
Uddannelses- og forskningssamarbejde mellem Handelshøjskolen i Århus, Syddansk Universitet, Aalborg universitet og Aarhus Universitet

Værktøj til værdiestimering af udviklingsprojekter inden for digital forvaltning
Business case: Værdiestimering af videokonferencer i Udenrigsministeriet

Ministeriet opnåede en intern forrentning på 33 %! Selv om rejseomkostningerne og udgifterne til datatransmission uden tvivl er større hos UM end almindeligt i den offentlige sektor i Danmark, vækker effektiviseringsgevinsten eftertanke.Værktøjet er bygget op af en enkel 6-trins proces, som hjælper projektledere med at vurdere økonomisk rentabilitet i projekter inden for digital forvaltning:

1. Projektprofil: Omfatter kontaktinformation, formål og mål, eventuelle risici og forslag til finansieringskilder for projektet. Dette trin giver den nødvendige baggrundsinformation til at beskrive projektet

2. Forudsætninger: Lister de væsentligste forudsætninger for digitaliseringen (diskonteringsfaktor og personaleudgifter)

3. Proces- og omkostningsbeskrivelse: Omfatter en beskrivelse af de nuværende procestrin, brugerprofil, overblik over servicekanaler, identifikation af udvalgte nøgletal samt beskrivelse af ønsket, fremtidig proces

4. Projektomkostninger: Identificerer omkostninger forbundet med udvikling, implementering og drift af ny digital løsning

5. Overblik over gevinster: En beregning af de totale potentielle gevinster for myndigheden med en nøje beskrivelse heraf. Identifikation og beskrivelse af ikke-økonomiske gevinster for borgere og virksomheder

6. Samlet overblik: Økonomisk 'regnemaskine', der måler de estimerede driftsomkostninger op imod de forventede besparelser over en angiven tidsperiode (nutidsværdi). Opsamler desuden ikke-økonomiske gevinster.

i 2003. Resultatet var hovedelementet i ministeriets beslutningsgrundlag og var i høj grad med til at præge beslutningerne.

Markant topledelsesforankring

De digitale udviklingsprojekter initieres og følges nøje af topledelsen. Den centrale incitamentsstyring understøtter endvidere et konsekvent fokus på chefernes digitale ledelse.

Der er udarbejdet en kodeks for digital ledelse med fem bud, som danner udgangspunkt for alle strategiske og operationelle ledelsestiltag (se kapitel 4).

På samme vis er chefkontrakter og resultatløn baseret på Pejlemærke nr. 5 i Strategi for digital forvaltning i den offentlige sektor 2004-06: ”Offentlige ledere skal gå forrest og sikre, at deres organisation kan realisere visionen”.

Potentialet som ledelses- og kommunikationsværktøj

Når IT-Vest i sin terminologi går fra blot at tale om ”videokonferencer” til i stedet at tale om ”møder over video og web”, kunne man måske tale om et kommunkationsspring mod en ny og udviklet forståelse.

Dvs. at videokonferencer primært er et led i en række nye kommunikationsmåder, som den nye teknologi åbner mulighed for.

I den sammenhæng er det vigtigt at organisationernes IT-strategier sætter fokus på både udvikling og involvering af aktørerne, såvel organisationens egne ansatte og borgere som leverandører og andre eksterne parter.

Konklusioner

- Ledelsen får mulighed for at skaffe sig et mere nuanceret og opdateret grundlag for sine beslutninger

- Videndelingen får betydeligt bedre muligheder når medarbejdere får et tættere samspil indbyrdes og med lederne

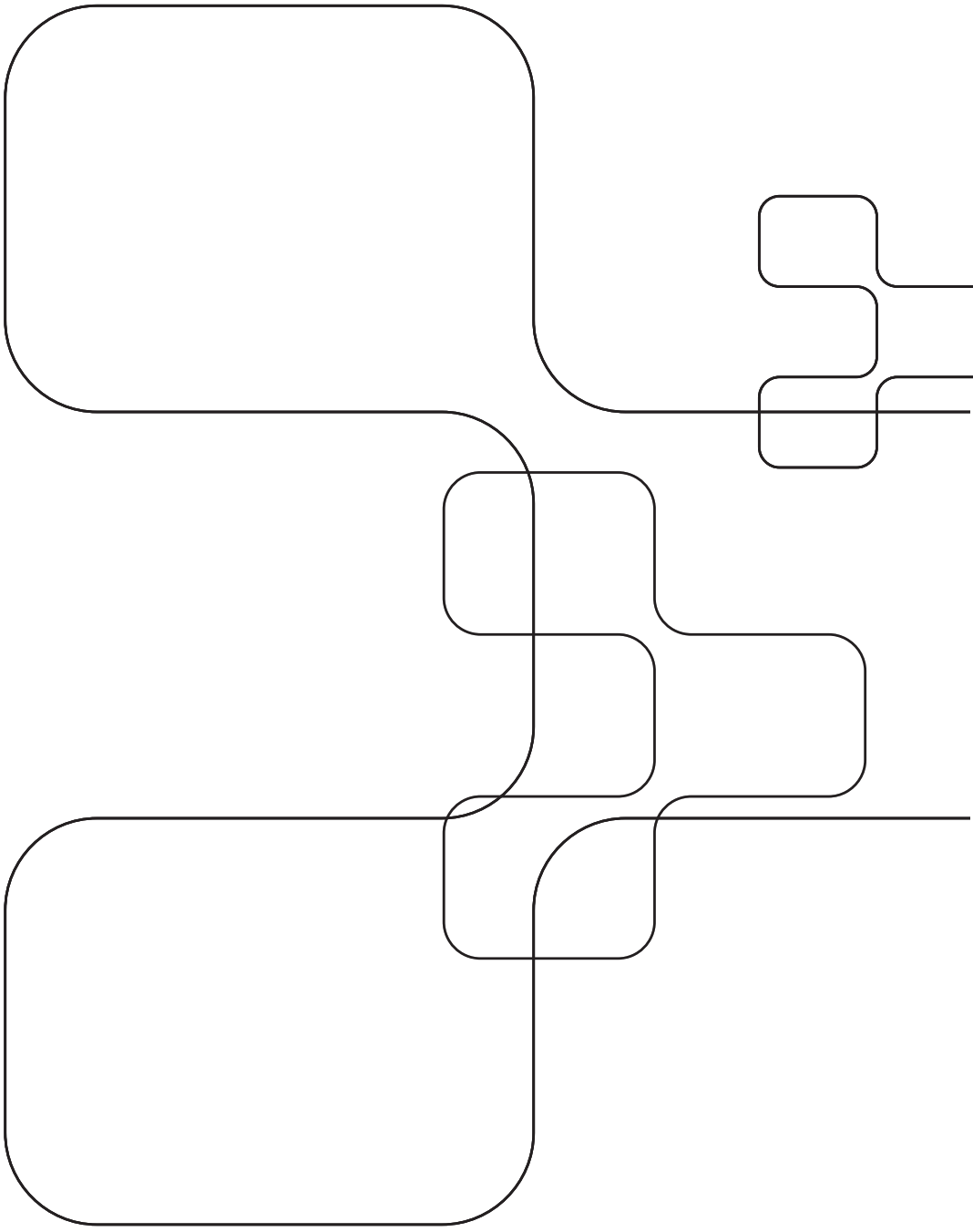
- Når den direkte, personbårne kommunikation b liver stærkere bliver det også lettere at sikre den tværgående koordination gennem beslutningstagen og gensidig information/rådslagning.

Referencer

Svend Olling, IT-chef
Tlf. 2338 6333
sveoll@um.dk

Hjemmeside

www.um.dk



Adgang for alle

Erfaringer med intranet i Fredericia Kommune

En portal er en flot hovedindgang til en bygning – og som sådan et godt billede på ambitionen med medarbejderportalen i Fredericia Kommune: Den brede adgang for alle ansatte til at udnytte digitaliseringens gevinster.

Hvad er det for god ledelse, der i særlig grad udfoldes ved et vel etableret kommunalt intranet, som når alle ansatte? Hvis man ser meget bogstaveligt på, hvad ledere gør, så ligner det, hvad de gør i så mange andre digitaliseringssammenhænge:

- De formulerer en vision og sørger for at den holdes i live i folks bevidsthed

- De omsætter visionen til en plan med mål, metode, ressourcer osv.

- De sørger for at nogle kompetente ledere og nøglepersoner som et team driver planen igennem fra tegnebræt til virkelighed.

- De baner vejen ved løbende at fjerne snublestene i form af tekniske og strukturelle hindringer, men også ved løbende at bearbejde medarbejdernes forventninger og bekymringer.

- De sørger for at medarbejderne har udstyr, kompetence og anledning til rent faktisk at bruge portalen

- De organiserer en løbende evaluering så læring omkring portalen og dens brug bliver samlet op og brugt.

Intranettet sætter retning og tempo på digitaliseringen af kommunens forvaltning. Det skaber sammenhæng og mening, overvinder forhindringer m.v. Kort sagt, intranettet styrker den digitale ledelse af Fredericia Kommune.

Dette sker på forskellig vis. Bl.a. ved at der skabes konkret, permanent, fysisk forbindelse mellem størstedelen af medarbejderne uanset arbejdssted. Dermed understøtter det en fokusering, der berører alle ansatte.

Det er en anledning til et kompetenceløft for en meget stor gruppe medarbejdere, der pludselig får et konkret og personligt forhold til den ny teknologi og dermed en indsigt, som potentielt forbedrer og effektiviserer den enkeltes indsats. Når så mange får adgang vil det også betyde, at mange vil opleve at de psykologiske barrierer for mange teknologiforskrækkede bliver brudt – og forandre har det en prestigeeffekt; intranet er moderne.

På det organisatoriske plan er der tale om en fælles platform, som kan gøre det lettere at integrere forskelligartede institutioner og enheder i en kompleks organisation – man kan se hinanden i kortene. Intranettet repræsenterer en samlende struktur, der mildt tvinger standardisering og helhedsorienteret adfærd frem (vi informerer på denne måde, vi koordinerer sådan osv.). Endelig kan man også se det som kanaler for en hurtig og effektiv kommunikation og dermed som en styrkelse af den fleksibilitet og omstilling til ændrede vilkår, der er vital for en moderne, offentlig forvaltning.

Alle medarbejdere skal inddrages

Enhver organisation skal håndtere, at den enkelte sagsbehandler og medarbejder bliver dygtigere til at bruge de systemer, som bliver udviklet. Både for at styrke servicen overfor kunder og virksomheder og for at skabe det mest effektive og kvalificerede flow i arbejdet. Men desuden bliver det en stadig større udfordring at få inddraget alle grupper af ansatte i brugen af de digitale muligheder. Både læreren og hjemmehjælperen er ansatte i kommunen – og har som sådan samme behov for information og inddragelse i kommunens udvikling. Men det er ikke nemt. Mange ansatte har ikke en fast arbejdsplads med PC, og mange har primært et arbejde, som er praktisk og foregår uden anvendelse af informationsteknologien.

Hvordan inddrages disse store grupper af medarbejdere? Det projekt har Fredericia Kommune sat sig for – både for at styrke videndelingen mellem medarbejdere og mellem afdelinger, for at give bedre mulighed for udnyttelse af ressourcerne i kommunen og for generelt at styrke samarbejdet i hele kommunen.

Løsningen er blevet en medarbejderportal samt en stærk satsning på udviklingen af ledernes digitale kompetencer. Hele projektet er baseret på ledelsens grundlæggende tro, at jo mere den enkelte får adgang til systemerne, jo mere vil han eller hun bruge dem – og jo større bliver den enkeltes digitale beredskab. På den anden siden betyder det større digitale kompetenceniveau, at systemerne bliver udviklet endnu mere, til gavn for både borgere og ansatte.

Fra strategi til videndelings- og kommunikationsværktøj

Fredericia Kommunes digitaliseringsstrategi

I Fredericia Kommune har ledelsen fastlagt en radikal IT strategi for årene 2002 til 2005 med visionen om at

- Fredericia Kommune er i front på IT-området

- IT understøtter og udvikler Fredericia Kommunes service over for borgerne

- IT understøtter og udvikler borgernes aktive deltagelse i det lokale demokrati

- IT medvirker til en effektiv virksomhed, hvor der vedvarende opnås serviceforbedringer og administrative gevinster

- Anvendelse af moderne IT skaber attraktive arbejdspladser

Den effektive virksomhed opnås bl.a. ved, at ”IT skal medvirke til en fortsat modernisering af hele den kommunale virksomhed og understøtte videndeling, projektorganisering og helhedstænkning”. På den baggrund har ledelsen besluttet, at intranettet som medarbejderportal skal fungere som det primære kommunikations og IT-medie i kommunens organisation.

Portalstrategi

- Portalen skal omfatte tværkommunale og fagspecifikke informationer

- Den enkelte medarbejder skal kunne tilrette sin egen indgangsside til portalen

- Alle medarbejdere får adgang til portalen

- Alle fagsystemer udvikles og integreres til brug via portalen og bliver web-baserede.

- Det er centralt for den IT-strategiske tænkning i kommunen, at data kun skal findes ét sted.

En leder i kommunen beskriver det således: ”En af hovedtankerne er at dybe tallerkner kun behøver opfindes én gang. Kommunikationen skal være samlet og målrettet. Det er væsentligt, at informationer kun findes ét sted – fordi så opnår vi en stribe fordele: Primært at informationen er opdateret og ens for alle brugere, sekundært at der spares plads. ”

Medarbejderportal udvikler de digitale kompetencer
Det er ledelsens hensigt med denne satsning at medarbejderportalen skal opfylde en række forskellige formål som at:

- skabe ensartede rammer for opgaveløsningen

- give adgang til relevante informationer på effektiv vis

- understøtte det tværorganisatoriske samarbejde

- styrke en aktiv videndeling

Hertil kommer så en særlig gevinst: når medarbejderne benytter portalen, styrker de deres egne digitale kompetencer. Direktionen lægger stor vægt på, at kommunens mere end 4000 ansatte har adgang til intranettet og er i stand til at benytte dette som led i arbejdet. Det er altså ikke bare de 1200 sagsbehandlere, som i forvejen arbejder ved Pc’en, der skal bruge portalen.

En af cheferne udtrykker det således: ”Medarbejderportalen har været med til at flytte gamle vaner og sætte gang i den digitale verden.”

Kompetenceudvikling – Kursus i digital ledelse
I Fredericia Kommune lægger ledelsen i det hele taget vægt på, at digitaliseringen af forvaltningen ikke kun drejer sig om ”bits og bytes”, men i høj grad også drejer sig om det menneskelige samspil og den individuelle udvikling af nye forståelser.

Derfor har man i kommunen understøttet realiseringen af IT-strategierne med kurset ”Digital ledelse”, som 225 ledere med udgangen af 2005 vil have deltaget i.

Kurset, som er beskrevet på kommunens hjemmeside, tager udgangspunkt i, at godt digitalt lederskab er kendetegnet ved, at ledere på alle niveauer deltager aktivt i implementeringen af kommunens IT-strategi.

Beslutningen om det omfattende kursusforløb er truffet på baggrund af forskellige analyser, som viser, at der skal satses på at lederne er i stand til at skabe ejerskab af projekterne. Det drejer sig ikke om udvikling eller drift, men om både udvikling og drift. IT-løsninger skal bruges, og derfor skal lederne gå i spidsen og vise vejen ved selv at bruge systemerne. Strategier skal ikke kun ses som papirer, men som konkrete handlingsplaner, der skal realiseres.

Digitalt lederskab i Fredericia Kommune

Målene for digitalt lederskab er følgende:
- At man som leder sikrer sig, at IT bruges til at opnå resultater.
- At man som leder sikrer sig at IT drives effektivt og sikkert og med forretningsmæssigt fokus.
  At man som leder bidrager til at realisere kommunens overordnede IT-strategi i eget regi bl.a. via virksomhedsplaner.
- At man som leder engagerer sig i og tager ansvar for at gennemføre større IT-omlægninger og større projekter.
- At man som leder prioriterer nødvendige ressourcer til aftalte udviklingsopgaver både i egen organisation og fælles kommunalt.
- At man som leder sørger for at have kendskab til de muligheder IT giver for at udvikle forretning og medarbejdere.
- At man som leder tager "medicinen selv" og aktivt bruger IT-systemer.
- At man som leder tager vare på udvikling af medarbejdernes IT-kompetencer.
- At man som leder medvirker til at skabe attraktive arbejdspladser ved hjælp af IT.

Kilde:
Fredericia Kommunes hjemmeside

Funktionalitet og faciliteter på medarbejderportalen

På medarbejderportalen har alle adgang til InfoNet, som er et væsentligt sted for medarbejderne netop i og med at alle har adgang. Indtil videre har ledelsen valgt at benytte sig af, at store grupper af medarbejdere har internetadgang privat. Derfor er systemet udviklet så det kan håndtere adgang ad denne vej uden risiko for de fortrolige data på kommunens net.

Vigtige funktioner på INFONET
Selvbetjening med adgang til en række forskellige blanketter, skemaer, tilmeldings- og bestillingsmuligheder

- Vejledning og service med informationer med relation til arbejde i kommunen

- Nyheder, som sikrer, at alle har adgang til de nyheder, som udsendes på det interne net

- Dagsorden/referat som dækker både direktion, styregrupper, forvaltninger, MED udvalg mv.

- Ledige stillinger med information om alle ledige stillinger i kommunen

- Ferie og fritid med tilbud der ikke er direkte relateret til arbejdet til de ansatte

- Organisationen med overblik over forvaltninger, tværgående grupper, MED udvalg mv.

Erfaringer med medarbejderportalen

Stærk projektstyring
Det har været befordrende for processen, at ledelsen har opstillet et tydeligt mål samt en stram tidsplan, som tilfældet har været i denne proces. Lige fra starten har projektet været præget af stram styring. Kravspecifikationerne blev meget grundig beskrevet og gjorde den gennemførte udbudsforretning meget let, da kravene var synlige fra starten.

Ledelsen har været aktiv såvel under udvikling som drift. Der er fortsat skarpt fokus fra ledelsens side

på forankring og videreudvikling, selvom projektet nu er gået i drift. Der har under projektet være ledelsesmæssig repræsentation fra væsentlige interessenter – topledelse, informationsansvarlige og IT-ansvarlige – udover øvrige medarbejdere. Det har været en stærk forudsætning, at der fra starten har været afsat de nødvendige ressourcer til implementeringen.

En af de IT-ansvarlige udtrykker sit syn på ledelsesindsatsen således: ”Der har ikke været behov for en bemærkelsesværdig ledelsesmæssig indsats – ledelsen har generelt været synlige fortalere gennem hele processen, og det er måske den væsentlige indsats.”

Medarbejderudvikling
Direktionen lægger stor vægt på at medarbejderportalen skal ses i to perspektiver.

På den ene side er portalen i sig selv en driver på kompetenceudviklingen. Netop fordi perspektivet er, at alle medarbejdere – uanset funktion og dagligdag – skal benytte portalen, bliver det klart for de fleste, at det er nødvendigt at udvikle IT-kompetencerne. I og med at der er så store forskelle på medarbejdernes baggrund og kompetencer, er det en stor udfordring at give medarbejderne det digitale løft, som sikrer, at teknologien får fuld nytteværdi.

På den anden side understøtter portalen udviklingen af det digitale beredskab indholds- og funktionsmæssigt. Portalen skaber overblik og sammenhæng. Portalen vil med værktøjer til forenklet løsning af daglige administrative rutiner give alle brugere konkrete, positive oplevelser af nytten. Portalen egner sig desuden til e-learning, som igen understøtter udviklingen af de digitale kompetencer.

Fra fildeling til videndeling
Som forudsætning for designet af portalen har ledelsen pointeret følgende:

- Medarbejderportalen skal lægge sig tæt op ad

Overblik over medarbejderportalen

Startside
Den ansattes åbningsbillede som kan tilpasses den enkelte

Emner
Strukturering af emner og områder på portalen

Nyheder
Nyheder præsenteres løbende på forside og kan desuden give plads til debatter

Projektrum
Der lægges stor vægt på at skabe overblik over projekter og at stille konkrete værktøjer til rådighed for projektdeltagere og -ledere

Afdelinger og områder
Rummer bl.a. plads til afdelingskalendere samt dokumenter af betydning for den enkelte enhed

InfoNet
Fredericia Kommunes interne informationsnetværk, hvortil alle medarbejdere enten direkte eller via internettet kan få adgang

Redskabsrummet
Giver plads til e-learning programmer, it-værktøjer, skabeloner mv.

Aktuel status på anvendelse af Medarbejderportalen

Behandlede dokumenter	37.000
Websteder	219
Brugere	1.200

Der er ikke en præcis besøgsstatistik på Medarbejderportalen. Medarbejdernes browser er sat op til at åbne i Medarbejderportalen. (Statistik fra februar 2005).

Fredericia Kommunes målsætninger for Medarbejderportalen

Overordnet sigter Medarbejderportalen mod at forbedre niveauet af videndeling i organisationen.

Det gøres ved at bruge portalen til en indgang til interne ressourcer - herunder vejledninger, skabeloner, best practice, ERFA-materiale osv. Herudover er det en PORTAL til eksterne kilder. Eksempelvis links til nyhedsmedier, vigtige hjemmesider osv.

Ud over at fokusere på information understøt-ter portalen også i høj grad samarbejde. Det er en portal som faciliterer samarbejde og kommunikation frem for at være et rent envejs informationsmedie.

Herved opnår den en høj nytteværdi som et primært redskab for videndeling i organisationen.

den praktiske anvendelse og af brugerne. Det er forudsætningen for, at portalen kan fungere som et aktivt og centralt element i videndelingen.

- Grundlæggende skal medarbejderportalen være baseret på princippet om åbenhed. Det vil sige, at det skal være muligt at se informationer, med mindre de er strengt fortrolige.

- Der skal vælges et system med fleksible tildelinger af rettigheder, fordi det giver plads til de enkelte forvaltninger og institutioner og deres behov for information og kommunikation.

En af kommunens ledere udtrykker sig således: ”De største udfordringer er at skabe et forståeligt hierarki i informationerne, som er enkelt uanset, hvor man sidder i organisationen. Fordi ens logik og behov for informationer er meget forskelligt i organisationen.”

De ledelsesmæssige udfordringer

Ledelse af digitalisering

Hvad har så skabt de konkrete resultater i Fredericia Kommune? Måske ligger svaret hvad angår den ledelsesmæssige indsats i en enkel men også krævende opskrift:

- Ledelsen går i spidsen for udviklingen – viser vejen gennem eget engagement og gennem egen praksis. Direktører og chefer er selv de første til at anvende nye værktøjer og muligheder

- Digitaliseringen sker fordi ledelsen på samme tid både satser på en effektiv styring af projekter og på udvikling af medarbejdere og ledere

- Målene sættes højt. Fredericia Kommune vil i front gennem en ambitiøs satsning, hvor digitalisering skaber borgerrettede løsninger, effektive organisationer og attraktive arbejdspladser.

Fra passiv information til aktivt samspil

Ledelsen lægger stor vægt på, at medarbejderportalen er central for videndeling, opgaveløsning og kompetenceudvikling. Et klart eksempel herpå

er portalens projektrum, der netop på samme tid er udviklings-, styrings-, samarbejds- og kommunikationsværktøj. Derfor er medarbejderportalen et skridt i retningen af at gå fra passiv information til aktivt samspil.

Men der er stadigvæk et stykke vej. Der er fortsat en kerneudfordring for ledelsen i forbindelse med implementeringen at definere præcist til hvad og for hvem, portalen skal anvendes - udover f.eks. at søge information i Infonet.

Lokale digitale løsninger
Aktørerne er samtlige medarbejdere. Her er det en kritisk succesfaktor, at de enkelte afdelinger engagerer sig i processen. På den ene side er der brug for ensartethed og på den anden side et lokalt engagement, noget som bl.a. muligheden for at etablere sub-sites skal understøtte.

I den sammenhæng er det en væsentlig ledelsesmæssig beslutning, at der skal være ensartethed for de ca. 50 afdelinger/organisatoriske enheder, der arbejder på portalen. Dermed bliver det også mere sandsynligt at den overordnede vision om et enkelt og effektivt videndelingssystem på en åben platform bliver realiseret.

Og der er flere skridt at tage...

Integration af systemer
En bedre integration mellem Medarbejderportalen og fagsystemer er nødvendig. F.eks. skal en medarbejders arbejdsproces ikke være bundet af at starte sagen i enten Medarbejderportalen eller et fagsystem. Selvom implementering af ESDH-systemerne og Medarbejderportalen er sket på samme tid, er samspillet imellem dem endnu ikke optimalt.

Integration af arbejdsopgaver
Medarbejderportalen skal bruges i dagligdagen – og ikke kun af de få. Derfor er ét af de næste skridt at definere mindre opgaver, som alle kun vil kunne få løst via portalen som f. eks. planlægning og indberetning af ferie.

En af kommunens ledere siger det sådan: ”vi skal huske at koble værktøjerne til hverdagen, så de gode historier kommer og gøre dem synlige. Det er vigtigt at få koblet værktøjet til organisationens forretningsgange: Hvad skal vi bruge det til? Så vi ser lyset.”

Konklusioner

- Medarbejderportalen skaber en konkret, permanent, fysisk forbindelse mellem størstedelen af medarbejderne uanset arbejdssted. Dermed understøtter den en fokusering af den digitale indsats, der berører alle ansatte.

- Det er en anledning til et kompetenceløft for en meget stor gruppe medarbejdere, der får et konkret og personligt forhold til den ny teknologi og dermed en indsigt, som potentielt forbedrer og effektiviserer den enkeltes indsats.

- Der er tale om en fælles platform, som kan gøre det lettere at integrere forskelligartede institutioner og enheder i en kompleks organisation. Intranettet repræsenterer en samlende

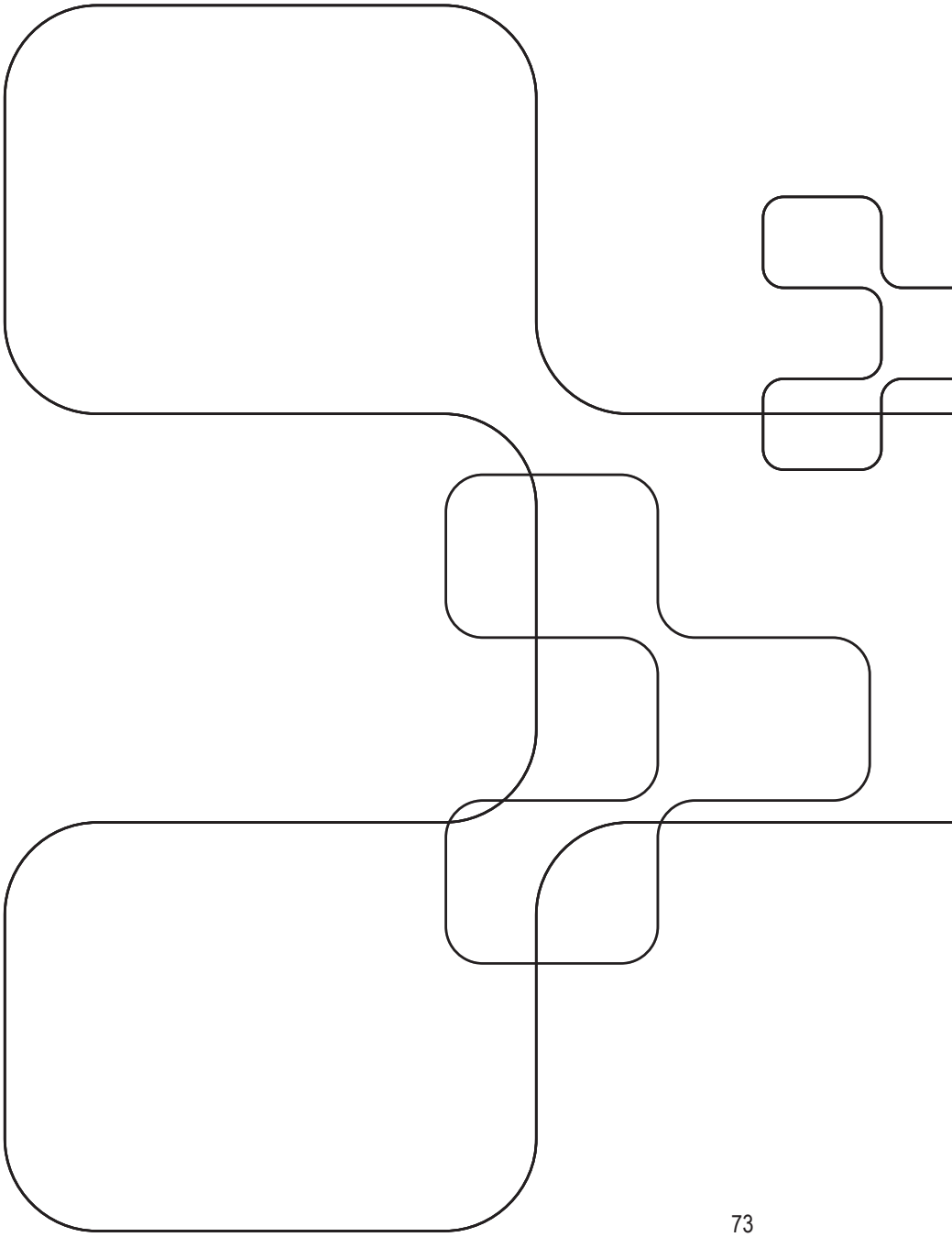
struktur, der mildt tvinger standardisering og helhedsorienteret adfærd frem.

Reference

Peter Møller, projektchef
Tlf. 7210 7000
sfpt@fredericiakom.dk

Hjemmeside

www.fredericia.dk



Superbrugere i Søllerød

Organisér videndelingen

En topledelse vil sikre kommunens forvaltning "den gule førertrøje" på digitaliseringsområdet – og der er langt op i feltet fra udgangspositionen. Vi ser den følgende case som en variant af en orkestreret, ledelsesindsats. Der er mange og forskelligartede bidrag, som er søgt afstemt med hinanden for tilsammen at få ambitionen realiseret.

I Søllerød kommune har man valgt at integrere ESDH organisationen i den almindelige driftsorganisation. Samtidigt er der lagt vægt på at få udviklet en superbrugerorganisering som både spiller en central rolle hvad angår systemudviklingen og hvad angår organisationsudviklingen.

Direktionen formulerer og formidler visionen, nøglepersoner i centrale stabe samler trådene, holder overblik og skubber på, hvor der er behov for det, og den øvrige ledelse engageres og tager medansvar for digitaliseringen af deres del af organisationen, og det hele understøttes af mål og systemer til opfølgning på dem. Det sker alt sammen i varierende grad og tempo – som det gør i andre organisationer. Men tilsammen er det bedre end gennemsnittet, fordi det er godt tænkt og fordi centrale mellemledere udviser engagement og vedholdenhed.

Bemærkelsesværdigt er det, at man har organiseret koordination og opfølgning på de mange delprojekter i tværgående ledelsesfora, hvor fagligt ansvarlige ledere og IT-specialister i fællesskab håndterer problemerne. På den ene side er der behov for superbrugerorganisationer på snart sagt alle IT-systemer, på den anden side er det en ledelsesmæssig udfordring at få prioriteret, hvor de begrænsede ressourcer skal anvendes.

I fortællingen fokuserer vi på et andet særligt træk, nemlig at man udvider superbruger-begrebet til også at omfatte det organisatoriske aspekt. Det viser respekt for den faglige sammenhæng, digitaliseringen skal virke i og understøtte. Psykologisk set giver det et vigtigt bidrag til en bedre dialog om de fælles udfordringer. Samtidigt styrker det sandsynligheden for, at digitaliseringen også praktiseres, så den virker og skaber den effektivisering eller serviceforbedring, der tilstræbes.

Søllerøds superbrugere demonstrerer, at god ledelse af digitalisering er effektiv organisering i gulvhøjde: dynamiske netværk som involverer en lang række medarbejdere samt placerer indsigt, pædagogik og handling tæt på den enkelte medarbejder. Videndeling i superbrugerorganisationen er netop meget værdifuld, da den afspejler konkrete erfaringer i anvendelsen af systemerne. Videndeling sker mest værdifuldt ved at skabe rammer for åbent at fortælle om erfaringer og samtidig skabe en ensartet systematik til at genfinde oplysningerne.

Superbrugere i en ESDH-sammenhæng

I mange organisationer udgør superbrugerne en krumtap i udvikling og implementering af fuld digital forvaltning. De er nøglepersoner, når både menige medarbejdere og ledere på alle niveauer skal have de nye systemer og forretningsgange ind under huden.

"Det er læring i praksis, og superbrugerne er forandringsmotorerne" – siger de i Søllerød kommune, hvor man har taget konsekvensen og gjort superbrugerne til "systemhjælpere" bl.a. i arbejdet for en succesfuld implementering af ESDH.

Søllerød modellen: ESDH - fra plan til handling

Allerede i efteråret 2003 vedtog Søllerød en permanent organisering af arbejdet med det ny sags-

og dokumenthåndteringssystem i kommunens 12 områder. Beslutningen blev truffet for at kunne leve op til kommunens visioner om ensartet og smidig sagsbehandling, effektive forretningsgange og videndeling på tværs af områder.

Fremgangsmåde

Søllerød kommune har valgt at afstemme ESDH organisationen eksakt til hverdagens arbejdsopgaver og behov. Den fremgangsmåde bygger på følgende forhold:

Resultatkrav
Alle medarbejdere med adgang til PC har ansvar for oprettelse, sagsbehandling og færdigjournalisering af egne sager og dokumenter, fordi målet er at administrationen skal være gennemdigitaliseret. Maksimal brug af de elektroniske hjælpemidler kan på denne måde medvirke til at sikre hurtige og effektive arbejdsgange. Resultatkravet omfatter alle ansatte i kommunen og således ikke kun "dem, der sidder på rådhuset".

Den samlede ESDH-organisation
skal tage vare på opgaverne med den daglige postmodtagelse, brug af det valgte sags- og dokumentstyringssystem, brugeradministration, brugersupport, uddannelse, sikkerhed, kvalitetssikring samt funktionsudvikling af både system og dets anvendelse.

ESDH organisationen er integreret i den almindelige driftsorganisation og følger nøje linjeledelse og organisatoriske områder, fordi ledere og medarbejdere selv er hovedaktører, når ny viden og færdigheder skal udvikles og forankres i hverdagens forretningsgange.

ESDH superbrugerne (systemhjælperne)
Afhængig af størrelse og geografisk spredning udpeger hvert område et antal ESDH-superbrugere. Superbrugerne har kollektivt ansvar for at hjælpe kolleger med de praktiske problemer samt sikre, at alle brugere har de fornødne rettigheder. Superbrugerne medvirker desuden til at

Søllerød Kommune
Budget- og serviceinformation 2004-05

IT-vision
IT anvendes til at tilbyde borgere selvbetjening på områder, hvor dette er muligt og hensigtsmæssigt - f.eks. i forbindelse med ansøgninger og sagsbehandling, som ikke kræver et fagligt skøn.IT anvendes af medarbejdere i Søllerød Kommune til at sikre en smidig og ensartet sagsbehandling på tværs af områder, videndeling i og på tværs af områder og hensigtsmæssig arbejdstilrettelæggelse omkring kommunens sager.Søllerød Kommune bruger IT til at muliggøre og sikre information og kommunikation samt hensigtsmæssig arbejdstilrettelæggelse mellem områder, politikere, institutioner og borgere.

IT-strategi
Søllerød Kommune vil være førende i anvendelsen af moderne teknologi, så borgerne til enhver tid oplever kommunen som en hurtig og effektiv virksomhed, og så sagsbehandlingen sker med størst mulig effektivitet. Derfor skal administrationen være gennemdigitaliseret, således at hurtige og effektive arbejdsgange understøttes bedst muligt af elektroniske hjælpemidler.

Krav til superbrugere i Søllerød Kommune

En ESDH-superbruger skal kunne undervise andre i ESDH, teste nye versioner for fejl, indsamle ændringsønsker og andre ideer til forbedring af ESDH-systemet og kvaliteten af vort arbejde med ESDH, samt indberette fejl til leverandøren og holde styr på, hvilke fejlretninger leverandøren gennemfører (det sidste gælder kun én super-bruger i hvert område).

Derfor er følgende egenskaber ønskelige:
- Flair for at lære nye programmer
- Kendskab til systemet på mindst brugerniveau og viljen til at lære mere
- Tålmodig, god til at sætte sig ind i andres situation, god til at hjælpe andre
- God til at formidle sin viden til andre herunder tryg ved at undervise andre (primært gennem sidemandsoplæring, men med mulighed for andre metoder)
- God til at motivere sine kolleger og skabe en tryg og positiv atmosfære
- Systematisk med gå-på-mod og en vis portion stædighed, så man ikke giver op over for problemer, men tværtimod prøver at komme til bunds i dem
- Kreativ med evne til at se på tværs af organisatoriske skel
- Indstillet på at samarbejde med de øvrige superbrugere, som tilstræber at fungere som et team og på sigt oplære nye superbrugere
- Ressourcer (tid) til at kunne sætte sig grundigt ind i systemet, give akut hjælp til kolleger, lære nye kolleger op, beskrive fejl og deltage i undervisning af superbrugere, i møder m.v.

sikre ensartet kvalitet og systematisk og innovativ udvikling af forretningsgange, så nye ESDH-funktionaliteter udnyttes maksimalt.

Superbrugerne er uddannet til at undervise kollegerne og kan samtidig selv oprette, redigere og rette fejl. De er involveret i udvikling af retningslinjerne i den fælles ESDH-håndbog og hjælper næste led i organisationen, ESDH-koordinatorerne, med at udvikle, tilpasse og kvalitetssikre forretningsgangene inden for det specifikke arbejdsområde.

Det er vigtigt at superbrugerne har både faglige og kommunikative kvaliteter, fordi deres indsats har meget stor indflydelse på kollegernes færdigheder og holdninger til de nye systemer. Derfor har Søllerød udarbejdet en ”superbruger-profil” (se boks).

ESDH-superbrugerudvalget (system-/brugerudvalg)
Videndeling og erfaringsopsamling på den praktiske brug af systemet på tværs af områder er kerneopgaven for dette udvalg, der mødes en gang om måneden. Hvert område er repræsenteret med en superbruger, og her planlægges og gennemføres undervisning, tests, fejlretninger og systemforbedringer. IT-afdelingen i kommunen er tæt knyttet til udvalget og bistår løbende med sparring på teknologi og anvendelsesmuligheder.

I den periode, hvor systemet opbygges og implementeres, mødes udvalget hver tredje uge for at koordinere, behandle og vedtage ændringer samt rette fejl. I takt med brugernes kompetencer øges, og systemet tilrettes, sænkes mødehyppigheden tilsvarende.

ESDH-koordinatorerne (organisationsudviklerne)
Opgaven er på tværs af organisationen at sikre, at systemet til stadighed koordineres og udvikles. Mange af opgaverne har ledelsesmæssig karakter, og derfor har koordinatorerne mandat fra områdechefen (dvs. forvaltningschefen) til at træffe beslutninger om omlægning af arbejdsgange m.v..

Koordinatorerne håndterer de mere radikale ændringer fx af sikkerhedsmodellen, sagsprofiler, dokumentkategorier mv. Ud over ansvar for systemmæssig udvikling omfatter koordinatorernes opgaver også udvikling af rationelle arbejdsgange og nytænkning i forbindelse med brugen ad ESDH – i snævert samarbejde med linjeledelsen. Den enkelte koordinator er desuden ansvarlig for informationen til alle ledere og medarbejdere i sit område og for ensartet og konsekvent brug af ESDH.

ESDH-udvalget (ESDH-organisationsudvalget)
ESDH-koordinatorerne mødes på tværs – i lighed med superbrugerne – og kan i dette forum arbejde med de tværorganisatoriske arbejdsgange, sikring af konsistent brug af systemet på tværs af områder og lignende. I modsætning til superbrugerne er koordinatorerne på vegne af områdecheferne ansvarlige for den organisatoriske anvendelse af sags- og dokumenthåndteringssystemet. Udvalget har endvidere ansvar for indholdet i ESDH-håndbogen.

Udvalget har fokus på kvalitetssikring, kommunikation og udvikling af nye funktionaliteter samt på udviklingssamarbejdet med brugerklubben, andre kommuner og systemleverandører. Sekretariatschefen, er formand for udvalget. Han har ansvar for overensstemmelsen mellem ESDH organisationens arbejde og kommunens visioner og strategier på området. Udvalget mødes en gang om måneden, så længe udvikling og implementering er i gang.

Sikkerhedsleder og overordnet ansvar for ESDH-systemet
Kommunens sekretariatschef er systemejer og ansvarlig for overordnet drift, mens IT-chefen har ansvaret for sikkerheden og kontrol af brug af systemet.

Mål og opgaver 2004-05 Direktionen har meldt ud, at der i virksomhedsplanerne for 2004 skal sættes fokus på at udnytte de eksisterende IT-systemer bedre: ”Den digitale forvaltning er et af forvaltningens højest prioriterede mål. Mange nye program-

Mål og opgaver 2004-05

Direktionen har meldt ud, at der i virksomhedsplanerne for 2004 skal sættes fokus på at udnytte de eksisterende IT-systemer bedre:

”Den digitale forvaltning er et af forvaltningens højest prioriterede mål. Mange nye programmer tages i brug, og der udvikles nye IT-funktioner. Samtidig har flere undersøgelser vist, at eksisterende programmer slet ikke udnyttes fuldt ud.

Der skal derfor i områdernes virksomhedsplaner formuleres mål, der sættes mere fokus på at optimere nytteværdien af de eksisterende systemer og programmer, så det giver størst mulig gevinst for såvel borgerne som medarbejderne.”

Kilde:
Direktionens kommentarer ved forelæggelse af IT-strategi for byrådet

mer tages i brug, og der udvikles nye IT-funktioner. Samtidig har flere undersøgelser vist, at eksisterende programmer slet ikke udnyttes fuldt ud. Der skal derfor i områdernes virksomheds-planer formuleres mål, der sættes mere fokus på at optimere nytteværdien af de eksisterende systemer og programmer, så det giver størst mulig gevinst for såvel borgerne som medarbejderne." (Direktionens kommentarer ved forelæggelse af IT-strategi for byrådet)

Hotline og sikkerhedsadministration
Et antal sikkerhedsadministratorer står for at oprette adgangskoder, nye brugere, sikkerhedsgrup-per etc. Disse opgaver er samlet i kommunens Hotline, som er placeret i IT-afdelingen.

Ressourcer
Alle udgifter til ESDH er afholdt inden for den almindelig drift ved, at der forlods er gennemført en besparelse i administrationen, der nu reinvesteres i ESDH. Derfor bliver alle eksisterende systemer ressource-tjekket for at finde besparelser og muligheder for bedre udnyttelse – alt sammen for at bidrage til et bedre samlet udbytte.

Erfaringer og gode råd

En række ledere og nøglepersoner fra forvaltningen i Søllerød Kommune giver deres erfaringer videre om superbrugeres roller og opgaver i forbindelse med implementering af ESDH:

Processen
Tidlig involvering af superbrugerne er vigtig for at give dem et forspring i forhold til kollegerne. De skal helst med i en arbejdsgruppe fra starten. Med samme formål tilbydes superbrugerne demo af nye versioner, inden de rulles ud.

Vigtig pointe: Superbruger-funktionen er uafhængig af projektstrukturen – dvs. den fortsætter efter, at udviklingsfasen og implementering er gennemført og projektet lukket. På den mådes sikres kontinuitet og tryghed af hensyn til effektivitet i brugen af systemet.

Opgaver og ansvarsområder
Udover kollegahjælp, har superbrugerne opgaver inden for systemet – testning af nye versioner, indberetning af fejl, mv. De forpligtes til at informere om nye tiltag m.v.. Av-udstyr, fotoplancher m.v. bruges for at øge læringen.

Vigtig pointe: Superbrugere tildeles individuelle specialer og forskellige ansvarsområder, fordi det er med til at sikre både bredde og dybde i ekspertisen.

Kompetenceudvikling
Kompetencekrav til superbrugerne er specificeret (også af superbrugergruppen), så både krav og kompetenceudviklingstilbud fremgår tydeligt. Der holdes møder med jævne mellemrum med dagsorden mv. Superbrugerne tilbydes med jævne mellemrum opfølgningskurser, med mulighed for at påvirke kursusindholdet.

Vigtig pointe: Ledelsen tildeler superbrugergruppen ressourcer (formand og sekretærfunktion, referater, dagsorden mv.). Arbejdskravet til superbrugerne er derfor skrællet for administrative opgaver.

Incitamenter og konsekvenser
Superbrugerfunktionen synliggøres i mange sammenhænge. Der kan gives funktionstillæg for at bidrage til ESDH-opgaven.

Vigtig pointe: Hvis en superbruger ikke løfter opgaven, gives den til en anden - dvs. man udtræder af gruppen. Det sætter et skarpt fokus på kvalitet og engagement i superbrugergruppens arbejde og sender samtidigt et stærkt ledelsesmæssigt signal om seriøsiteten bag kommunens ESDH strategi og superbrugernes betydning for digital forvaltning.

Ledelsesmæssigt fokus på langsigtet og koordineret drift - også på tværs af områder

Superbrugerbegrebet er udvidet: der er 2 udvalg (i ESDH driftsorganisation), et teknisk og et organisatorisk udvalg. De er forankret i den daglige drift, og er uafhængige af projektorganisationen. Det sikrer, at processen ikke går i stå, når projektet lukkes.

Beslutningskompetencen i forhold til implementering af ESDH ligger i det organisatoriske udvalg inden for arbejdsgange og kvalitetssikring – og ikke i den sædvanlige driftsorganisation.

Det er vigtigt, at der er fokus på at vælge de bedst egnede superbrugere. Det hænger ikke nødvendigvis sammen med formel status. Fagligt netværk og erfa-grupper er vigtigt for superbrugerrollen.

Vigtig pointe: Der skal altid tages stilling til systemejerskab, når der indføres nye systemer – så der er klarhed over, hvem der har forpligtelsen til at hjælpe brugerne – uanset om der er superbrugerorganisation på området eller ej.

Incitamentspolitik
– anerkendelse af særlige indsatser
Det kræver en særskilt ledelsesmæssig indsats at gøre superbrugerrollen attraktiv; f. eks. i form af ledelsesmæssig bevågenhed, tid til at løse

8 erfaringer om god ledelse af digitaliseringsprojekter i Søllerød Kommune

1. Definér målsætningen i overensstemmelse med kommunens vision og forretningsplan

2. Lav en præcis handlingsplan med tidsfrister og ansvarshavende

3. Lav også en opfølgningsplan, som både fokuserer på gennemførelse og effekter

4. Sørg for at dokumentation af opgaver og arbejdsgange er ajour, tilgængelig og kortfattet

5. Sæt information og kommunikation om projektet i system (brug af intranet, nyhedsbreve, kontormøder m.v.)

6. Medtænk behov for uddannelse

7. Involvér både ledere og medarbejdere

8. Sørg for at driftschefen på området som en af de første har et godt kendskab til det ny system, dets muligheder og begrænsninger, samt til hvilke ressourcer implementering og drift forudsætter.

opgaven, funktionsløn, tillæg for en særlig indsats, kager til møderne m.v.. Medarbejderen skal opleve sin indsats som et bidrag til udviklingen af Søllerød Kommune.

Som leder er det dog vigtigt også at være opmærksom på opgaver, der ikke løses ved hjælp af den ny teknologi – men i stedet "ved egen hjælp", på undervisning, på selv at bruge systemet, at omlægge arbejdsgange, at være lydhør overfor gode forslag etc. Der skal frigives ressource til at løse opgaven – også selv om den tilvejebringes ved omprioritering af bestående ressourcer.

Vigtig pointe: Funktionstillæg er et af de midler, hvormed områdechefer kan signalere, at også digitaliseringsindsatser er vigtige. Det er de færreste områdechefer, der vil give funktionstillæg til superbrugere eller som vil frigive ressourcer til opgaven. Derfor er det nødvendigt, at direktionen hjælper områdecheferne med at fastholde fokus også på at skabe opmærksomhed på udfordringerne med at implementere ESDH.

Konklusion

- Det styrker implementeringen af ESDH at lave en god superbrugerorganisation, hvor fokus er på både systemer/teknik og organisatorisk implementering.

- På den ene side er der behov for superbrugerorganisationer på snart sagt alle IT-systemer, på den anden side er det en ledelsesmæssig udfordring at få prioriteret, hvor de begrænsede ressourcer skal anvendes.

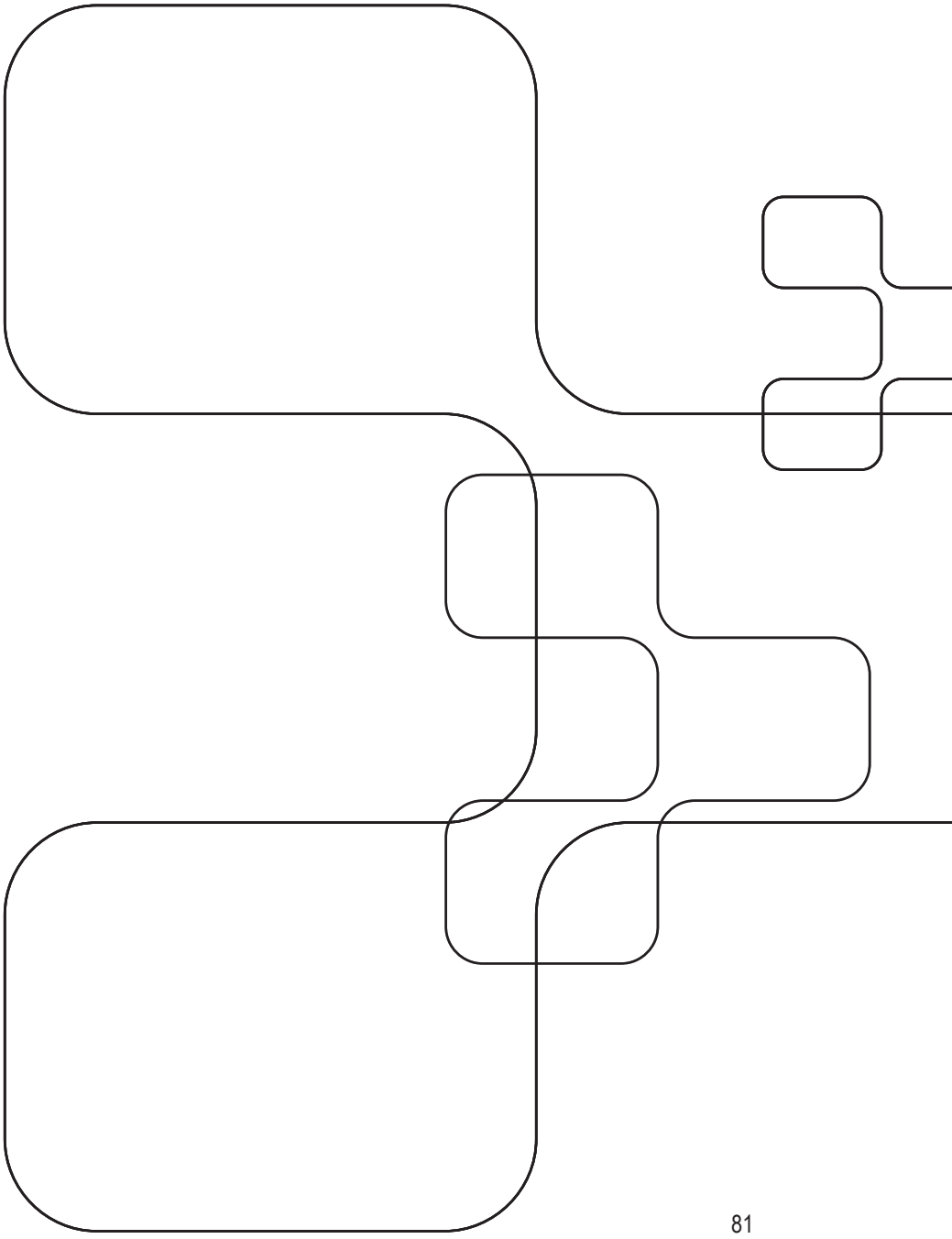
- Videndeling i superbrugerorganisationen er meget værdifuld, da den afspejler konkrete erfaringer i anvendelsen af systemerne. Videndeling sker mest værdifuldt ved at skabe rammer for åbent at fortælle om erfaringer og samtidig skabe en ensartet systematik til at genfinde oplysningerne.

Reference

Joachim Bille, sekretariatschef
Tlf. 4546 6210
jbi@sollerod.dk

Hjemmeside

www.sollerod.dk



Frontlinien

Effektiv forvaltning og god service i Miljøministeriet

Informationsformidling er for en offentlig forvaltning utroligt vigtigt – og tidskrævende. Digital understøttelse af kerneydelsen informationsformidling kræver en gentænkning af opgaven, så ressourcerne bruges rigtigt og en gentænkning af løsningen, så servicen forbedres. Miljøministeriet har gennem flere år gennem sin "Frontlinie" arbejdet på at udvikle sine informationssystemer så kunder og brugere på den ene side får de nødvendige informationer, og så Miljøministeriet kan formidle disse på en effektiv og ressourcebesparende måde.

Digitalt stiller denne informationsopgave ledelsen over for en række meget konkrete udfordringer. Specielt fordi informationsopgaven er tæt forbundet med både Miljøministeriets kernekompetencer og med dets forvaltningsmæssige forpligtelser samtidig med, at Miljøministeriet generelt skal løse sine opgaver med stadigt færre ressourcer.

Brugerne henvender sig i stor udstrækning for at få løst en række konkrete tvivlsspørgsmål. Pointen er at oftest er den fornødne viden tilgængelig, men det er vanskeligt for brugeren at finde frem til denne. Dermed bliver ministeriets informationsopgave ikke længere blot at formidle den konkrete viden, men at hjælpe brugerne til at finde den rette viden. Ledelse af digitaliseringsprocesser skal derfor sikre, at både systemer og medarbejdere er i stand til at understøtte denne nye måde at tænke informationsformidling på.

Informationsformidlingen i sig selv stiller nye krav til organiseringen og kompetenceudviklingen. På den ene side skal der etableres det rette samspil med eksperterne i "baglandet". Informationsmedarbejderne skal gennemføre en løbende kompetenceudvikling, så de altid vil være i stand til at opfange hovedparten af alle forespørgsler og give feedback til den øvrige del af ministeriet. På den anden side skal informationsmedarbejderne i Frontlinien arbejde tæt sammen med omstillingen – og der bliver med tiden mindre forskel mellem omstillingens opgave med at kende og finde folk og Frontliniens arbejde med at kende og finde de rette informationer.

Ledelsen i Miljøministeriet skal på den ene side sikre effektivisering af opgavevaretagelsen og på den anden side skabe en god arbejdsplads, som bl.a. er kendetegnet ved kvalitet i opgaver, effektive arbejdsgange og velegnede samarbejdsformer. Udviklingen af Frontlinien er en fortælling om, hvordan digitalisering af formidlingsopgaven også skaber ændringer i organisering, kompetenceudvikling, intern kommunikation og ressourceanvendelse.

Sidder du foran computeren nu?

"Goddag, jeg vil gerne vide noget om, hvad reglerne er i forhold til støj fra en virksomhed?". Studenten ved den ene af de åbne vagttelefoner spørger rutinemæssigt: "Sidder du foran en computer lige nu?"

Det gør borgeren, men hun har sit bogholderiprogram åbent. "Det betyder ikke noget. Du skal bare trykke på Internet-ikonet nederst på skærmen, så kommer der et vindue op, hvor du klikker på www.mst.dk og vælger publikationer, så kan du finde vejledningen om ekstern støj fra virksomheder.
Hvis du noterer den, så kan du altid komme tilbage til dokumentet, du søger. I mellemtiden kan du se dig omkring og evt. finde andet materiale, der har din interesse".

Kvinden i telefonen takker endnu en gang for hjælpen: Det er fantastisk så mange ting, man får

direkte adgang til via nettet. For 10 år siden ville det have krævet en masse besvær.

Aflastning til styrelserne - god formidling til borgerne

Siden udbredelsen af Internettet for alvor tog fart sidst i 1990'erne har man i Miljøministeriet draget nytte heraf i sin oplysningsvirksomhed over for andre myndigheder og offentligheden. I første omgang har man udbygget hjemmesiderne i ministeriets styrelser, så der på den måde er rig adgang til relevant information.

Det næste er, at man har en helt fast startprocedure, når ministeriets centrale informationsservice, "Frontlinien" får en telefonisk forespørgsel: frem for at sende information tager man simpelthen forespørgeren "ved hånden" og viser, hvordan den ønskede information kan søges og findes på nettet – på en af ministeriets hjemmesider eller andre steder. På den måde håber man med tiden at være med til at fremme digital informationssøgning i brede kredse.

Ministeriet har også mere ressourcemæssige motiver til sin strategi for Frontlinien: Man skal gøre mere med færre ressourcer. Så man er nødt til at være kreative. Derfor har man centraliseret informations- og publikationsvirksomhed samt omstilling for hele ministeriets område til én funktion. Her har man til gengæld specialiseret sig i at tage imod og håndtere alverdens henvendelser fra borgere, virksomheder, organisationer og andre myndigheder.

Frontlinien har opbygget systemer og rutiner, der sikrer, at offentligheden får gode svar og gode henvisninger. Samtidig er organiseringen med til at aflaste styrelser og departementet.

Et eksempel: Information til brøndejere om pesticidforurening

Miljøstyrelsen skulle i januar 2005 orientere 80.000 ejere af mindre brønde og vandboringer om risikoen for pesticidforurening af vandet. Baggrunden var nogle nye undersøgelser af

Omstilling til digital forvaltning i Miljøministeriet

Miljøministeriet har udarbejdet en koncernstrategi for omstillingen til digital forvaltning.

I strategien opstilles en vision for projektet:

Ledelse og medarbejdere gør udstrakt brug af digitale redskaber og løsninger i den daglige opgavevaretagelse. Investeringen i digital forvaltning bidrager til de effektiviseringer, som gør det muligt at sikre det faglige niveau og modvirke faldende bevillinger. Digital forvaltning er samtidig med til at gøre Miljøministeriet til en god arbejdsplads med effektive arbejdsgange, høj kvalitet i opgavevaretagelsen og fleksibilitet i samarbejdsformer, arbejdstid og -sted.

Overfor omverdenen anvender Miljøministeriet digital forvaltning til at skabe en åben forvaltning med online adgang til relevante informationer. Derfor bidrager elektronisk kommunikation, e-administrerbare regler og digital selvbetjening til enkle og smidige sagsgange og der-med også til at skabe tilfredshed blandt kunder og samarbejdspartnere. Helt overordnet er fokus på effektivisering. Effektiviseringsgevinsterne skal gøre medarbejderne i Miljøministeriet i stand til at løse ministeriets opgaver på et fagligt højt niveau, trods faldende bevillinger.

Strategien er bygget op med udgangspunkt i en række principper om organisationsudvikling, forankring og ejerskab, kommunikation, kompetenceudviklingsopdeling, arbejdsmiljø og grøn virksomhed. Omstillingen ses som et forandringsprojekt og er delt op i spor og faser.

Kilde:
Miljøministeriets hjemmeside

drikkevandsboringer. Man planlagde en skrivelse til brøndejerne.

Samtidig planlagde man i Frontlinien et beredskab til at håndtere alle de forventelige reaktioner på skrivelsen fra usikre brøndejere. Frontliniens telefonpassere blev briefet af en fagansvarlig og på det grundlag skrev Frontlinjens koordinator for borgerbetjeningen et støttenotat, så svargrundlaget var ensartet.

Da brevet blev udsendt, var der udvidet bemanding ved Frontliniens telefoner og e-mailbrevkasser. Medarbejderne studerede hurtigt de første e-mails og på det grundlag udformede man 3 standardiserede svar på dét, der tilsyneladende lå spørgerne mest på sinde.

I løbet af de næste 14 dage fik man ca. 1.000 opringninger angående brevet og knap 100 e-mails heraf størstedelen inden for de første tre dage. Reaktionerne på den personlige kontakt og de kontante svar var meget positiv. Endnu en serviceopgave var afviklet seriøst og professionelt med en begrænset ressourceindsats.

Tilliden i styrelserne til Frontlinjen afgørende

Der er på kort tid sket en større centralisering af informationsarbejdet inden for Miljøministeriets område. I kølvandet kommer let en bekymring blandt fagmedarbejderne for at miste følingen med offentligheden og en bekymring for det faglige niveau, når man besvarer henvendelserne.

Frontliniens svar er klare rammer for informationsmedarbejdernes indsats og en stående instruks om hellere en gang for meget end en gang for lidt at søge støtte i det faglige bagland. Endvidere er man i gang med sin anden opsøgende kampagne, hvor man systematisk besøger ”sine kunder” fagkontorerne i ministeriets område for at orientere sig og for at orientere om sine egne tilbud.

På baggrund af 7 år i enheden siger Frontliniens koordinator for borgerbetjeningen, Nina Munkstrup, at erfaringsmæssigt er der følgende forudsætninger for, at enheden kan løse sin opgave effektivt:

- En fast stab af deltidsmedarbejdere med god faglig baggrund og interesse for opgaven

- Man afstår fra sagsbehandling og lovfortolkning – og henviser i stedet til den rette person i styrelserne

- Man støtter sig i stort omfang på skriftlige materialer på egne Internetsider

- Man holder løbende forbindelse med medarbejderne i fagkontorerne og orienterer om mønstre og indhold af henvendelserne til Frontlinien.

Yderligere effektiviseringer i kikkerten

Selvom Frontlinien er velfungerende og tilgodeser både servicehensyn over for omverdenen og effektiv ressourceudnyttelse indadtil, så hviler man ikke på laurbærrene. Miljøministeriet er ved at etablere en ny generation af digitalt telefonsystem, som tillader, at omstillingen på tværs af ministeriets institutioner kan aflaste hinanden ved spidsbelastninger.

Hermed bliver yderligere integration af kontaktpunkter over for omverdenen en mulighed og en udfordring. I Frontlinien er man meget opmærksomme på, at man ikke i integrationen overser, at man samler to former for ekspertise blandt medarbejderne, som man fortsat vil få brug for: omstillingens overblik over medarbejdere, aktiviteter og kalendere mod Frontliniens ekspertise i informationssøgning og formidling. Begge kompetencer skal fastholdes og bruges aktivt.

Frontliniens brugere	Andel (pct.)
Myndigheder	20
Virksomheder	20
Borgere	40
Uddannelsesinstitutioner, organisationer m.v.	20
I alt	100

Konklusioner

Miljøministeriets informationsopgave er både at gøre konkret viden og information let tilgængelig, og samtidig hjælpe brugerne med at finde det, de søger. Ledelse af digitaliseringsprocesser skal sikre, at både systemer og medarbejdere er i stand til at understøtte denne nye måde at tænke informationsformidling på.

Informationsformidlingen stiller nye krav til organiseringen og kompetenceudviklingen. Den kræver et tæt samspil med eksperterne i ”baglandet” og dermed også løbende kompetenceudvikling. Og den betyder at informationsmedarbejderne i Frontlinien skal arbejde tæt sammen med omstillingen.

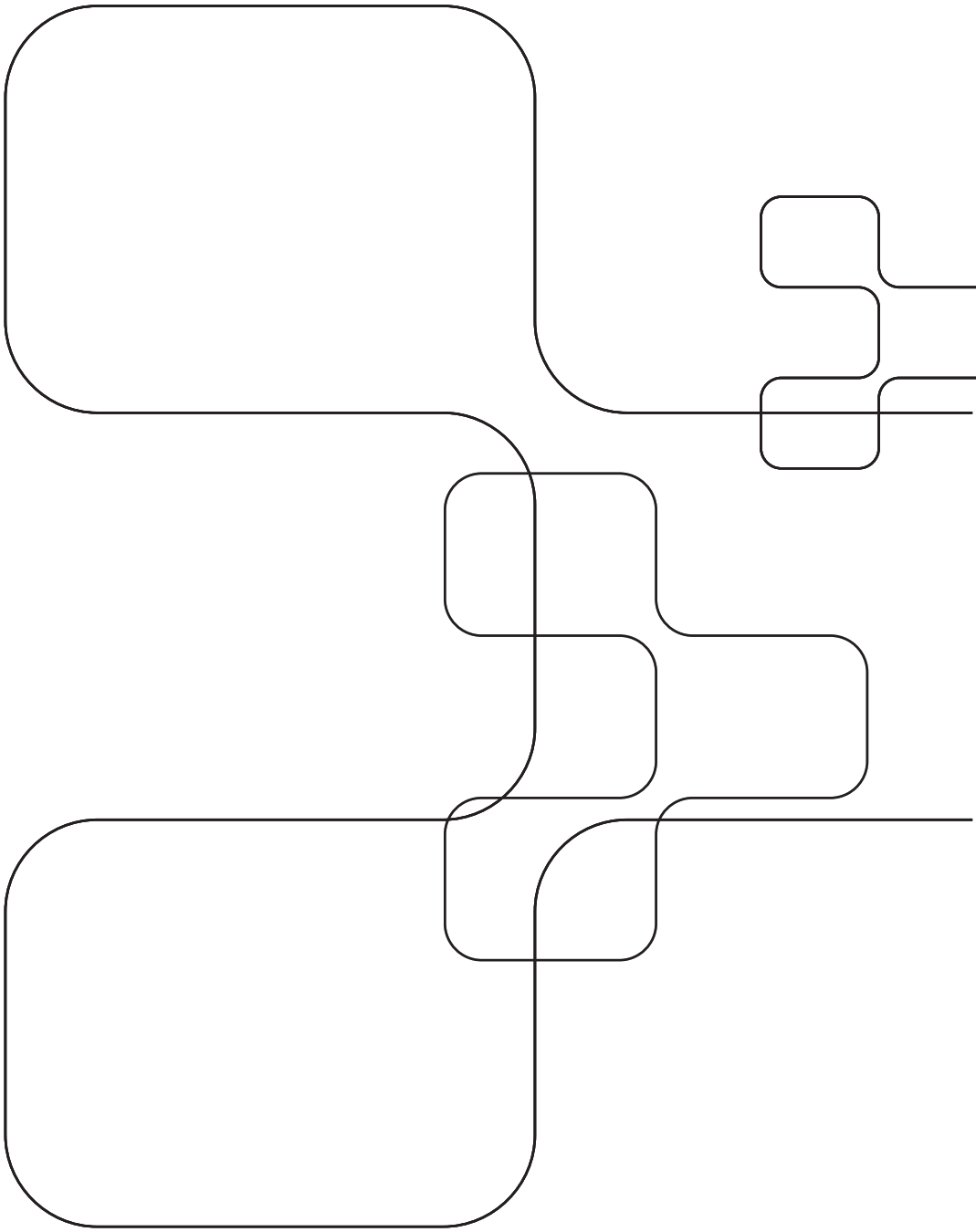
Udviklingen af Frontlinien har hele tiden fokus på, hvordan digitalisering af formidlingsopgaven styrker opgaveløsninger og understøtter udviklingen af effektive arbejdsgange og velegnede samarbejdsformer.

Reference

Nina Munkstrup, koordinator
Tlf. 7230 7020
nmu@frontlinjen.dk

Hjemmeside

www.mim.dk



Måling

Fokuserer på digitalisering i Fyns Amt

Fyns Amt har gennem længere tid arbejdet med systematisk at måle effekten af digitaliseringen af kommunikationen, internt såvel som eksternt. Gennem løbende Temperaturmålinger har ledelsen sikret en særlig opmærksomhed på digitaliseringen. F.eks. bliver eDag2 dermed ikke en isoleret begivenhed men ses som led i den kontinuerlige udvikling af den elektroniske kommunikation, hvor man er i stand til at registrere fremskridt og dermed også at gribe ind og justere systemer og procedurer, hvis ikke udviklingen sker som planlagt.

Måling skaber fokus – ikke blot for ledelsen men også for medarbejderne. Målinger vil altid have en tendens til at synliggøre ikke blot organisationens præstationer men også enkeltenheders og enkeltindividers præstationer. Derfor gælder det for målinger af digitale projekter det samme som for alle andre organisatoriske målinger. De skal forberedes godt, bearbejdes godt og kommunikeres godt.

Digitale målsætninger skal hænge sammen med organisationens overordnede mål og strategier. Det er forudsætningen for god målingspraksis, at der måles på mål, som har stor legitimitet i organisationen. Uanset hvor automatisk man tilrettelægger målinger, så vil de tage både tid og opmærksomhed. Man kan måske omvendt sige, at der kun skal måles på de helt centrale projekter, og at denne måling skal ske så nemt og enkelt som muligt.

Derfor bliver valget af indikatorer ret centralt. Det gælder ikke om at måle på mange forskellige forhold, men at måle på få emner, som ledelsen så til gengæld er parate til at behandle og agere på. Når først data er langt ind i IT-systemerne, så er de også mulige at trække ud igen og bearbejde - forudsat at man anvender den nødvendige fagkundskab. Målet må være at skabe hurtige og relevante former for feedback.

Det er vigtigt for den digitale ledelse at holde sig for øje, at målingerne ikke i sig selv skaber resultater. Målingerne resulterer i strømpile, der indikerer en udvikling. Ledelsen må altid holde sig for øje, at den digitale udvikling sker hurtigt og derfor at målesystemerne løbende må tilpasses denne udvikling.

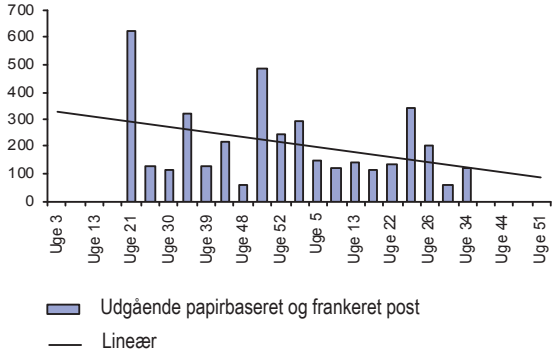
Ledelse af digitalisering drejer sig i stor udstrækning om at udvikle organisation og kompetencer. Målinger er med til at fastholde fokus – netop for at ledelsen indsigtsfuldt kan fortsætte arbejdet med at udvikle og tilpasse strukturer, løsninger og kompetencer.

Vejledning: Måling på digitaliseringsprocesserne

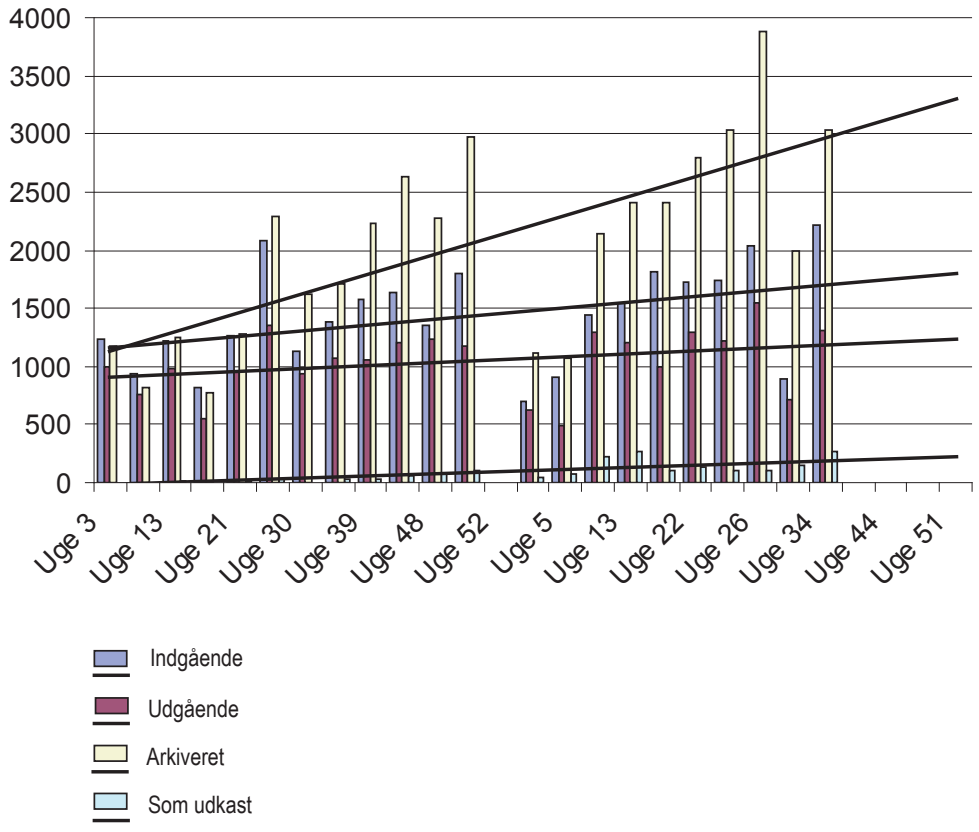
Den følgende vejledning er en hjælp til selvhjælp snarere end en detaljeret opskrift på én ganske bestemt fremgangsmåde. Vejledningen er med andre ord en checkliste for ledere og specialister med erfaring på deres område og et godt kendskab til den organisation, målingen skal introduceres i.

Vejledningen tager udgangspunkt i konkrete erfaringer indhøstet i Fyns Amt. Her har man udviklet og gennemført de såkaldte ”temperaturmålinger” siden slutningen af 2003. De behandles i en let generaliseret udgave, som dog er loyal over for metodikken i temperaturmålingerne. Se i øvrigt eksempler i form af de indsatte figurer.

Eksempel på måling af digitaliseringsgrad
Udgående papirbaseret og frankeret post til egne amtslige institutioner



Fyns Amt måler også på ESDH aktivitet
Dokumenter registreret i Captia



Anvendelse

Forudsætninger

For at det skal være meningsfuldt at gå i gang med resultatmåling af digitaliseringsaktiviteter, bør følgende forudsætninger være opfyldt:

- Det man ønsker at måle på, bør kunne isoleres som ensartede aktiviteter, der kan afgrænses i forhold til andre (f.eks. ”elektronisk kommunikation til og fra amtsgården” eller ”antallet af elektronisk oprettede sager”)

- Der kan formuleres specifikke mål eller succeskriterier for aktiviteten (f.eks. ”Den elektronisk brevpost skal overtage 2/3 af al post, så traditionel brevpost maksimalt udgør 1/3 af al post”)

- Aktiviteten har et vist omfang og betydning. Måling lægger beslag på ressourcer og involverer menneskers arbejde og følelser. Disse ”omkostninger” bør kunne retfærdiggøres af de mulige gevinster ved måling.

Måling: pro et contra

I umiddelbar forlængelse heraf må man spørge sig selv: hvad kan målinger egentlig bruges til, og hvad de ikke kan bruges til:

- Målinger er teknisk set registrering af en udvikling på et givet område (f.eks. antal krypterede e-mails fra amtsgården) og siger i sig selv intet om årsager. Når flere målinger kombineres kan der være grundlag for at tale om årsager og virkninger (f.eks. antal krypterede e-mails kombineret med antal medarbejdere, der er instrueret i at bruge digital signatur)

- Målinger skal bruges som tilbagemeldinger på en indsats, man gør – signaler om tilsigtede og utilsigtede effekter

- Målinger fokuserer opmærksomhed og indsats hos de udførende, hos dem der modtager indsatsen, hos samarbejdspartnere og ledelse – det er et grundlag for at tale om aktiviteten og fortolke årsagssammenhænge

- Målinger motiverer til en ekstra indsats, fordi de appellerer til en grundlæggende menneskelig trang til at præstere og til at konkurrere

- Målinger kan bruges til eksternt at demonstrere resultater

Af flere af de nævnte grunde kan målinger også skabe stress og konflikt, fordi de kan stille personer i et dårligt lys og give anledning til kritik og negative sanktioner

Målinger kan kun bruges til at skabe fremdrift, hvis der er accept af, hvad målingen viser og af den måde målingen bruges til dialog

Hvis målinger bruges direkte eller indirekte som grundlag for belønning, vil adfærden også rette sig ind efter, hvordan der måles. Eksempel: hvis præstationer måles i timer, vil man hurtigt se timeforbruget vokse. Med andre ord kan man risikere, at målingen forvrider indsatsen på en utilsigtet måde.

Principper

”Temperaturmåling” er en enkel måde at pejle digitaliseringen af forvaltningens aktiviteter.

Den bygger på følgende principper:
- Måling skal bruges til at identificere hovedtendenser og holde fokus
- Måling skal være afsæt for en dialog om resultater og adfærd og evt. iværksættelse af nye initiativer
- Måling skal bygge på enkle indikatorer på overordnet niveau
- Det gælder om at kunne gå hurtigt i gang med måling
- Der skal være plads til løbende justering i takt med indhøstning af erfaringer.

Fremgangsmåde

Forberedelse

Udgangspunktet er, at topledelsen ønsker at følge fremdriften i digitaliseringen. Der nedsættes en styregruppe, som rekvirerer målingen og følger op på gennemførelsen.

Derfor forberedes målingen af en lille, tværorganisatorisk arbejdsgruppe med repræsentanter for de specialer, der er centralt involveret i at gennemføre digitaliseringen og for de områder, der er målet for den. Det drejer sig om IT-funktionen, om betjentfunktionen, som håndterer ind- og udgående post samt om Journalen, som bl.a. står for vedligeholdelse af den traditionelle sagsstyring. Dermed involveres ikke blot de ressourcer, der kan få målingen etableret men også nogle af de centrale interessenter, hvis arbejdsvilkår meget direkte påvirkes af digitaliseringen.

Næste skridt i forberedelserne er at vælge indikatorer for digitalisering (se bilag). Det kan f.eks. være:

- Intern e-kommunikation
- Ekstern e-kommunikation med andre myndigheder
- Brug af net til informationsformidling internt
- Brug af net til informationsformidling eksternt
- Brug af net til transaktioner internt
- Brug af net til transaktioner eksternt
- Udvikling i elektronisk dokumenthåndtering
- Driftseffektivitet for IT-infrastruktur.

Herefter tilrettelægges dataopsamling og –behandling:

- Man kan indsamle og afrapportere månedligt for at have en vis mængde information fra gang til gang og samtidig mulighed for at følge udviklingen regelmæssigt

- Arbejdsgruppen skal kort og præcist beskrive hvilke data, der skal rapporteres og hvordan

- De parter, som skal stå for rapporteringen, skal instrueres heri og have evt. uklarheder og usikkerhedspunkter ryddet af vejen

- Rapporteringen af data skal ske inden for samme korte periode for at sikre, at den afspejler

nogenlunde samme forhold på alle områder. Det kan f.eks. være indenfor samme uge, en uge der udviser færrest mulige atypiske forhold

- Dataopsamlingen vil ske fra en række forskellige systemer og medier, der ikke nødvendigvis fra starten er indrettet på at gennemføre ensartede målinger. Derfor kan der være brug for manuelle kontrol-sammentællinger

Ønsket om hurtighed og begrænset ressourceindsats taler for at vælge enkle rapporteringsmidler f.eks. Excel-regneark (se bilag). Det pågældende ark kan så ligge frit tilgængeligt på intranettet, således at den enkelte med ansvar for indrapportering selv kan gøre det direkte ind i arket.

Drift og vedligeholdelse
Når man forfølger denne fremgangsmåde, kan man gå direkte til idriftsættelse. Fremgangsmåden kan betegnes ”glidende idriftsættelse”, idet den første driftsperiode samtidig betragtes som test, hvor diverse børnesygdomme kureres. Ved information om målingen gøres samtidig opmærksom på dette forhold. Fordelen er, at man hurtigere opnår erfaringer, og at man som ansvarlig for målingen har mere på spil, fordi testene er synlige for resten af organisationen.

Forudser man alvorlige tilpasninger før målingen er sat i system og stabil, bør denne fremgangsmåde ikke følges, eftersom det kan blive for vanskeligt at retablere tilliden til målingerne oven på en længere, ustabil driftsperiode.

Til gengæld betyder enkle formkrav, at måling og datarapportering kan tilpasses forskellige behov i den enkelte forvaltning. Motivationen for loyalt at bakke målingen op øges, hvis man her kan tilgodese egne specifikke behov i samme forbindelse.

Det anbefales, at der permanent knyttes en medarbejder med måleteknisk sagkundskab (statistik og IT) til målesystemet af hensyn til kvalitetssikring og omgivelsernes tillid til systemet.

Det anbefales, at hovedtallene nedbrydes på det enkelte forvaltningsområde og her giver anledning til mere konkrete analyser af digitaliseringsindsatsen og dens resultater samt evt. efterfølgende justeringer af indsatsen.

Formidling og evaluering
Resultaterne fra målinger skal komme til de berørte menneskers kendskab for at gøre nytte. Der er følgende primære former:

- Tilgængelighed på Intranettet og orientering om nye udgaver og nye informationer f.eks. i elektronisk nyhedsbrev til forvaltningsafdelingerne

- Styregruppen bag målingen eller et mere permanent forum af relevante topledere drøfter med jævne mellemrum måleresultaterne som pejling af digitaliseringsprocessens fremdrift. I en række tilfælde giver det anledning til at iværksætte nye initiativer eller en ledelsesmæssig opfølgning

- Regelmæssig bearbejdning i arbejdsgruppe bag målingen, således at alle væsentlige tendenser aflæses og i givet fald danner grundlag for handling.

Drøftelsen og analysen af målingens resultater skal primært give anledning til refleksion over digitaliseringen; men der vil også naturligt blive anledning til at evaluere målingens troværdighed og hensigtsmæssighed. Det kan give anledning til tekniske justeringer i systemet.

Erfaringer og opmærksomhedspunkter

Erfaringerne fra det første år med Temperaturmålingen i Fyns Amt peger på følgende:

- Systemet fungerer nu stabilt
- Det er nødvendigt at have måleteknisk sagkundskab (til såkaldt "data mining") bag systemet
- Etablering af systemet lægger trods dets enkelhed beslag på nogle personaleressourcer (dog alt i alt mindre end et årsværk)
- Et højt tempo og betydelig pragmatisme kan anbefales for hurtigt at nå til et erfaringsstade, hvor driften er stabil og bidragydere og topledelse oplever nytteværdi.

Blandt mere generelle forhold, man undervejs bør være opmærksom på, kan nævnes:

Der kan forekomme betydelig modstand hos ledere og medarbejdere i alle dele af organisationen mod at gennemføre målinger, at offentliggøre dem og gøre dem til grundlag for analyse og drøftelse i forskellige ledelsesfora. Forklaringerne kan variere fra metodiske bekymringer over tvivl om tallenes troværdighed og frygt for at adfærd vurderes på et forsimplet grundlag til ren selvbeskyttelse. Under alle omstændigheder er kræfterne i disse former for modstand ofte så stærke, at der er god grund til en betydelig pædagogisk indsats og sikring af, at tekniske metoder og organisering er forsvarlig

Der er en risiko for at ovennævnte reaktioner og hensyn helt overskygger brugen af måleresultaterne til at analysere og drøfte indholdet – altså de faktiske fremskridt eller mangel på samme i digitaliseringen

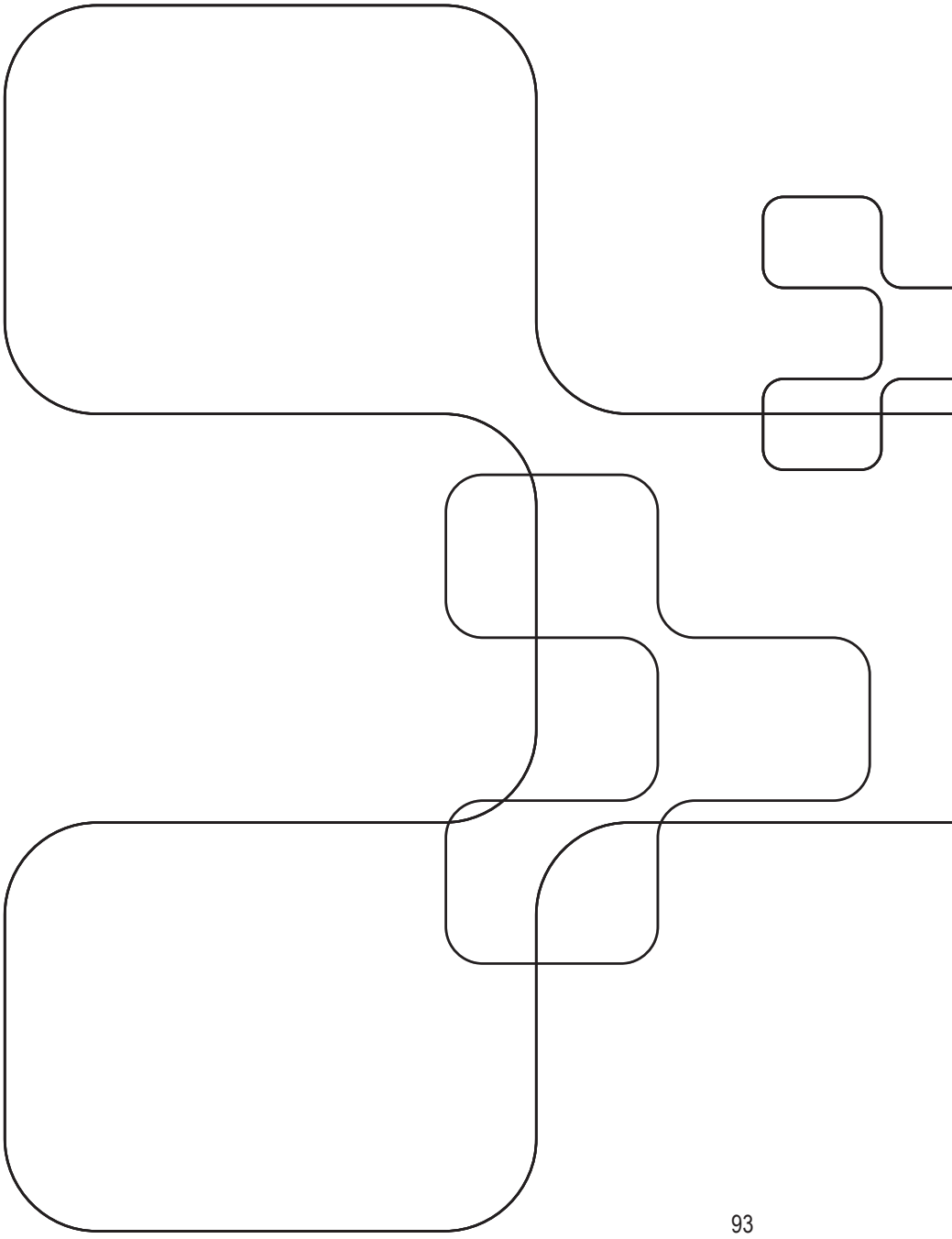
Nogle standardsystemer er udrustet med faciliteter til dataopsamling og statistik, der – selvom specifikationerne siger noget andet – ikke producerer det, de foregiver. Nogle systemer er endda ifølge erfaringerne fra Fyns Amt ikke stabile. Dvs. de kan generere forskellige rapportresultater med de samme data.

Reference

Mogens Theodorsen, IT konsulent, Fyns Amt
Tlf. 6556 1244
mth@fyns-amt.dk
Dokumentet, Temperaturmåling af Det Digitale Amt, Fyns Amt, 2005 kan fås ved henvendelse til Mogens Theodorsen. Det er et meget illustrativt uddrag af det Excel-ark, hvor målesystemet specificeres, og de løbende målinger præsenteres.

Hjemmeside

www.fyns-amt.dk



Kom selv videre

Opskrift på et udviklingsværksted for ledelsesteamet

Casene i de foregående kapitler er alle eksempler som på forskellig vis belyser betydningen af den ledelsesmæssige indsats i forbindelse med digitaliseringen af den offentlige forvaltning. Eksemplerne viser, hvordan den digitale udvikling hele tiden både drejer sig om tekniske (digitale) landvindinger gennem udnyttelse af informationsteknologien og om den nødvendige, ledsagende indsats for at initiere, motivere, planlægge og informere med henblik på at sikre at processerne forløber både målrettet, smidigt og effektivt.

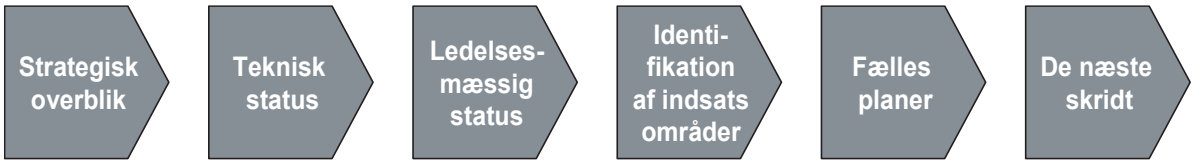
Der er altså hele tiden behov for en særlig ledelsesmæssig bevågenhed – lederne skal engagere sig i digitaliseringens forskellige faser og problemstillinger – og må ikke passivt se til medens den overlader den konkrete implementering til IT-medarbejdere, eksterne konsulenter og udvalgte fagprofessionelle. Derfor skal ledelsesteamet afsætte tid til med jævne mellemrum at gå i dybden med et eller flere projekter med det formål at skærpe den ledelsesmæssige indsats.

I dette kapitel skitseres i meget konkret form, hvordan et ledelsesteam kan organisere og gennemføre et udviklingsværksted. Grundtanken med udviklingsværkstedet er, at ledelsesteamet sammen bearbejder sammenhængene mellem den overordnede strategi, de aktuelle tekniske initiativer og de ledelsesmæssige udfordringer med henblik på at udvælge de centrale indsatsområder og at omsætte disse til konkrete planer for den fremtidige indsats.

Udviklingsværkstedet skal ses som en ledelsesmæssig indsats. Derfor skal energien bruges her frem for at drøfte forskellige forslag til nye digitaliseringsprojekter i sig selv.

Som forberedelse til denne workshop kan man evt. inddrage en relevant case fra anden organisation som f.eks. de der er beskrevet i denne udgivelse. En case kan netop være med til at synliggøre de ledelsesmæssige aspekter og dermed understøtte den fælles fokusering.

Model for arbejdsprocessen i udviklingsværkstedet



Vejleding: Udviklingsværksted for ledelsen

Samspillet imellem forretningsmæssige mål, den faglige organisering af arbejdet og de teknologiske udviklingsmuligheder er komplekst og dynamisk. Derfor er det uomgængeligt, at ledelsesteamet løbende evaluerer og drøfter, hvordan den videre fremdrift i digitalisering kan sikres.

Ved væsentlige milepæle kan ledelsesteamet med et udviklingsværksted (workshop) skabe rum for den dialog og evt. justering af indsatsen, som er nødvendig.

Dette udviklingsværksted (workshop) har ikke til hensigt at fastlægge nye digitale indsatser i sig selv, men at fokusere og effektivisere de initiativer som allerede er taget og dermed at understøtte det ledelsesmæssige engagement ud i hele organisationen.

Formål

· Ledelsesteamet gør status over bestræbelserne på at digitalisere forvaltningen og sætter nye pejlemærker for den ledelsesmæssige indsats

Målgruppe

· Ledelsesteams på enhedsniveau (ministerium, amtskommune, kommune) eller forvaltningsniveau (styrelse, forvaltningsgren i amtskommune eller kommune). Mellem 5 og 20 chefer, ledere og specialister (IT, HR o.l.).

Forudsætninger

Workshoppens formål, form og indhold er aftalt med de(n) øverste ansvarlige i teamet, som deltager i hele forløbet

Alle deltagere har en fremtidig plads i ledelsesteamet (personer, der af en eller anden grund i løbet af kort tid ikke kommer til at indgå i ledelsesteamet, bør ikke inviteres med)

Deltagende specialister har et konkret ansvar i forbindelse med digitalisering

Workshoppen faciliteres af 1-2 mødeledere, der i øvrigt ikke har et ansvar i forhold til digitaliseringen (intern eller ekstern konsulent eller på anden måde erfaren procesleder)

Alle deltagere har fået dagsorden og materialer i god tid i forvejen

Workshoppen afholdes i et stort og velegnet lokale, hvor deltagerne kan være uforstyrrede under hele forløbet, og der er gode muligheder for at skrive, tegne og præsentere (projektor, flip over, whiteboard)

Bilag

1. Spørgeskema til dialog om ledelsesmæssig status
2. Spilleregler for processen
3. Opgavetekst og skema til indsatsplan.

Aktivitetsplan

På de følgende sider gennemgås i detaljeret form, hvordan man i et ledelsesteam kan gennemføre en hurtig og koncentreret workshop, som sætter fokus på de centrale udfordringer.

Som forberedelse udvælges en af casene her i rapporten (eller en anden relevant case fra f.eks. www.e.gov.dk) ud fra relevansen af ledelsesmæssige problemstillinger. Denne læses af alle deltagerne for dermed at skærpe

Tid	Aktivitet	Fremgangsmåde	Ansvar
15 min.	**Introduktion**	*Mål* • *Scenen sættes* Velkomst Formål og succeskriterier (hvad vil man opnå med workshoppen, og hvordan forestiller man sig, det ser ud, når det lykkes) Program og spilleregler gennemgås og sidstnævnte bekræftes (evt. efter en justering) Præsentation af deltagere.	Mødeleder
15 min.	**Det strategiske perspektiv**	*Mål* • *Formål med workshop begrundes* • *Ydre og indre vilkår for digitaliseringen er kendte for alle* • *Digitaliseringen sættes i forhold til de forretningsmæssige mål og planer* Oplæg fra den øverste ledelse. Understøttes af dias/plancher så præsenterede mål og rammer kan fastholdes af alle undervejs i forløbet. Mulige temaer: • Konsekvenser af kommunalreformen • Konsekvenser af regeringsgrundlaget eller andre overordnede politiske direktiver • Konsekvenser af konjunkturer, teknologi- og demografiudvikling • Andre eksterne forhold af betydning for digitaliseringsindsatsen • Indre vilkår som opgave- og ansvarsportefølje, personalesituation, økonomi, fysiske rammer, IT-systemmæssige rammer m.v. • Primære ”forretningsmæssige” mål og udviklingsaktiviteter med betydning for digitaliseringen • Mål og ambitioner knyttet til digitaliseringen. Da formålet primært er at give retning og rammer for workshoppen, bør dialogen her indskrænke sig til afklarende spørgsmål	Den øverste ledelse
30 min.	**Teknisk status**	*Mål* • *Alle har samme overblik over planer og igangværende aktiviteter* • *Evaluering og prioritering sker på et faktuelt grundlag* • *Specialisternes oplevelse af virkeligheden fremlægges og kan sættes i relation til ledelsens perspektiv* Specialstab (f.eks. IT-chefen) præsenterer oversigt over mål og planer for digitalisering samt faktisk indsats og nåede milepæle. Mulig struktur: • Udmeldte mål for IT- og systemudvikling, IT-kompetenceudvikling, formidling af digitale services til partnere og offentlighed • Strategi for indfrielse af målene (hvordan har man overordnet grebet det an?) • Organisering af indsatserne (hvem har haft ansvar for hvad?) • Status pr. indsatsområde (hvad er sket, ressourcer og resultater samt ikke mindst læring) • Sammenfatning: hvordan står det til med strategien set fra en teknisk-faglig synsvinkel? Oplæg og efterfølgende spørgsmål skal give overblik over mangfoldigheden, sammenhænge, ressourcebinding m.v. og samtidig en fornemmelse af de større aktiviteters karakter og særlige forhold.	Leder fra special-stab

Tid	Aktivitet	Fremgangsmåde	Ansvar
30 min.	**Ledelsesmæssig status**	*Mål* • *Hurtigt til kernen af en fælles ledelsesmæssig vurdering* • *Fælles sprog om udfordringerne i ledelse af digitalisering* • *Fokusering og prioritering på ensartet grundlag* Deltagerne samles på tværs i små 3-4 personers grupper. Hver gruppe for sig gennemgår og besvarer det spørgeskema, der udleveres (i ekstra kopi af spørgeskema). Gruppen noterer separat begrundelser for deres valg. Inden pausen er slut er gruppernes besvarelser talt sammen. Resultatet præsenteres i fælles skema på skærm så snart, det er klar. Den enkelte deltager skal have mulighed for at reflektere over resultatet inden arbejdet genoptages.	Mødeleder
15 min.	**Pause**		
30 min.	**Det fælles billede**	*Mål* • *Skabe fælles billede af den ledelsesmæssige udfordring i digitaliseringen* • *Gøre det via en "gennemsigtig" proces, der letter alles ejerskab uanset variationer i personlige holdninger* • *Fastholde (skriftligt) grundlag for og en vis systematik i prioritering* Mødelederen styrer en åben dialog med henblik på at identificere: • Enhedens 3 vigtigste styrker med hensyn til digitalisering • Enhedens 3 primære digitale udfordringer • De 3-5 vigtigste, tværgående/generelle indsatsområder med henblik på yderligere digitalisering. Dialogen tager udgangspunkt i "afstemningsresultatet", men der suppleres med begrundelser og motiveringer fra den enkelte og fra gruppearbejdet. Her må dagligdagens hierarki slå igennem. Dette er ikke en demokratisk afstemning, men en dialog, hvor de, der bestemmer mest i sidste instans konkluderer på alles vegne. Mødelederen sikrer, at resultaterne (styrker, udfordringer, indsatsområder) formuleres så konkret, at alle véd hvad det betyder i forhold til enhedens virkelighed.	Mødeleder
45 min.	**Områdevis arbejde med indsatsområder**	*Mål* • *Omsætte mål og principper til konkrete aktiviteter* • *Ledelsesteamet tager ansvar som team* • *Hurtigt i gang med konkret indsats* Deltagerne samles i naturlige fagområder/ansvarsområder (økonomi, sundhed, teknik o.l.), dog så intet område har under 2 repræsentanter af hensyn til dialogen. Hvis mindre beslægtede områder dermed tvinges sammen, må deltagerne med spørgsmål hjælpe hinanden til afklaring på de enkelte områder. Hver gruppering løser opgaven at omsætte de i fællesskab valgte indsatsområder til områdets indsatsplan i skitseform. Planskitserne for indsatserne må hellere være ufærdige end fyldte med hensigtserklæringer. Elementer i planen skal reelt kunne omsættes til praksis, og mål skal være opnåelige.	Område-lederne
10 min.	**Pause**		

Tid	Aktivitet	Fremgangsmåde	Ansvar
45 min.	**De fælles planer**	*Mål* • *De faglige/sektormæssige ideer og hensigter samstemmes* • *Alle ser deres del af helheden – hænger den sammen?* • *Status over hvor langt man er nået i planlægningen af fremtidig indsats* Tiden fordeles efter antallet af grupperinger, så de hver har rimelig tid til en kort, motiveret fremlæggelse af hovedpunkter. Der er i alt ca. 30 min til alle fremlæggelser. Herefter en kort dialog med hovedformål at undersøge sammenhængen imellem områdernes indsatsplaner m.h.t.: • Ambitionsniveau • Brug af fælles ressourcer • Helhedsorientering • Signalværdi Denne del af processen kan godt afsluttes med løse ender, blot de enkelte områders bud på et bidrag er tydelige. Så kan der ledelsesmæssigt følges op og koordineres efterfølgende. Succeskriteriet er at finde en rød tråd og et for enheden rigtigt ambitionsniveau, så indsatsen (måske efterfølgende) kan udtrykkes som en vision.	Mødeleder
5 min.	**Konklusion og næste skridt**	Topledelsen opsummerer eget indtryk af forløbet og det resultat, der er opnået. Hovedretning og nøgleansvarlige for den videre indsats præsenteres, eller det annonceres, hvornår og hvordan denne præcisering følger. Alle deltagere skal gå fra workshoppen med en oplevelse af at være ”medejer” af den plan som herefter kan iværksættes.	Den øverste ledelse
		I alt 4 timer	

Analyse af digitale ledelsesudfordringer

Denne analyse udfyldes af alle deltagere i workshoppen.

Giv mellem 1 og 5 point for hver påstand:

1 point betyder, at du er meget uenig. 5 point betyder, at du er meget enig.

Område	Udsagn	Point				
Vision, mål og strategi	Vi har en klar vision, som giver fælles retning på digitaliseringsindsatserne	1	2	3	4	5
	Vi ved hvilke konkrete mål, der skal styre vores løbende udvikling af systemer og løsninger	1	2	3	4	5
	Jeg kender strategien for, hvordan vi skal nå målene for digitalisering i min del af organisationen	1	2	3	4	5
	Vores prioriterede digitaliseringsprojekter er alle ”forretningsmæssigt” velbegrundede (vil forbedre vores resultater og evnen til at skabe resultater fremover)	1	2	3	4	5
Engagement	Alle arbejder målrettet på at realisere vores strategi for digitalisering	1	2	3	4	5
Koordination og kommunikation	Indsatserne i de forskellige dele af organisationen for at styrke digitaliseringen bliver koordineret effektivt	1	2	3	4	5
	Ledelsesteamet informerer effektivt til resten af organisationen og til samarbejdspartnere om vores digitaliseringsprojekter	1	2	3	4	5
Projektledelse	Vi har som regel et passende antal indsatser på samme tid	1	2	3	4	5
	Vi er gode til at følge op på de enkelte indsatser	1	2	3	4	5
	Vi lærer af erfaringerne fra de hidtidige bestræbelser på at digitalisere	1	2	3	4	5
Organisering og involvering	I forhold til digitaliseringsstrategien er ressourcer og opgaver hensigtsmæssigt fordelt hos os	1	2	3	4	5
	Vi er gode til at involvere medarbejderne i digitaliseringsprojekterne og derved til at bruge eksisterende samt skabe ny IT-kompetencer	1	2	3	4	5

Bearbejdning

Gennemgå jeres besvarelser i fællesskab - et spørgsmål ad gangen. Fortæl hver især, hvad I har svaret. Drøft kort svarene og notér jeres begrundelser.

- Hvor er de vigtigste styrker?

- Hvor er de største udfordringer?

- Hvad er der grund til at gøre noget ved?

Spilleregler for workshop om digitalisering

Det er afgørende for en vellykket workshop, at alle deltagere kender og indordner sig under de spilleregler, der gælder for processen. Spillereglerne må imidlertid være individuelle fra organisation til organisation og endda fra situation til situation. Man indordner sig kun under og er loyal over for regler, man kender og grundlæggende kan acceptere.

For at lette afklaringen af spilleregler for denne workshop, kan du tage udgangspunkt i denne skabelon og tilpasse efter behov. Det bør ske forud for workshoppen, så de spilleregler deltagerne skal arbejde under, kan fremlægges fra workshoppens start. Mødelederen må sikre sig, at alle accepterer spillereglerne inden processen går i gang.

Spilleregler

1. Den, der inviterer til workshoppen, har ansvaret for dagsorden og mål for indsatsen. Begge dele lægges frem fra starten
2. Alle deltagere har ansvaret for deres egen deltagelse og for at afklare den rolle, de indtager (som repræsentant for en enhed, en gruppering, en synsvinkel eller blot sig selv osv.)
3. Mødelederens rolle er at føre deltagerne igennem en konstruktiv proces, hvor resultaterne er så tæt på målene som muligt og hvor alle efterfølgende aktivt vil være loyale over for workshoppens resultater og konklusioner
4. Workshoppens form forudsætter, at alle deltager aktivt og yder deres bidrag i form af viden, ideer, argumenter og engagement. Uenighed undervejs mod konklusionerne kan være yderst konstruktivt
5. Deltagernes bidrag, ansvar og beslutningskompetence kan være meget forskellige, og det er i sig selv en kvalitet
6. Alle deltagere har ret og pligt til at ytre sig og til at blive hørt
7. Alle har pligt til løbende at forholde sig til workshoppens mål, metoder og proces. Desuden har alle ret og pligt til at ytre sig, hvis man oplever, at forudsætningerne ændrer sig uden det er aftalt, og hvis man får behov for at tage disse ting eller spillereglerne op igen
8. Planer, aftaler, beslutninger m.v., der er produkter af workshoppen, skal formuleres skriftligt, så deltagerne efterfølgende kan fastholde dem og ef-terleve dem loyalt og ensartet
9. Evt. behov for fortrolighed skal præciseres af den, der har behovet, og herefter afklares om alle kan og vil leve op til fortroligheden
10. Mødelederen sikrer sig, at der konkluderes på workshoppens resultater. Desuden må mødelederen sikre sig, dels at alle kender de næste faser i den videre proces, og dels har en fælles forståelse af, hvordan der skal informeres om workshoppen.

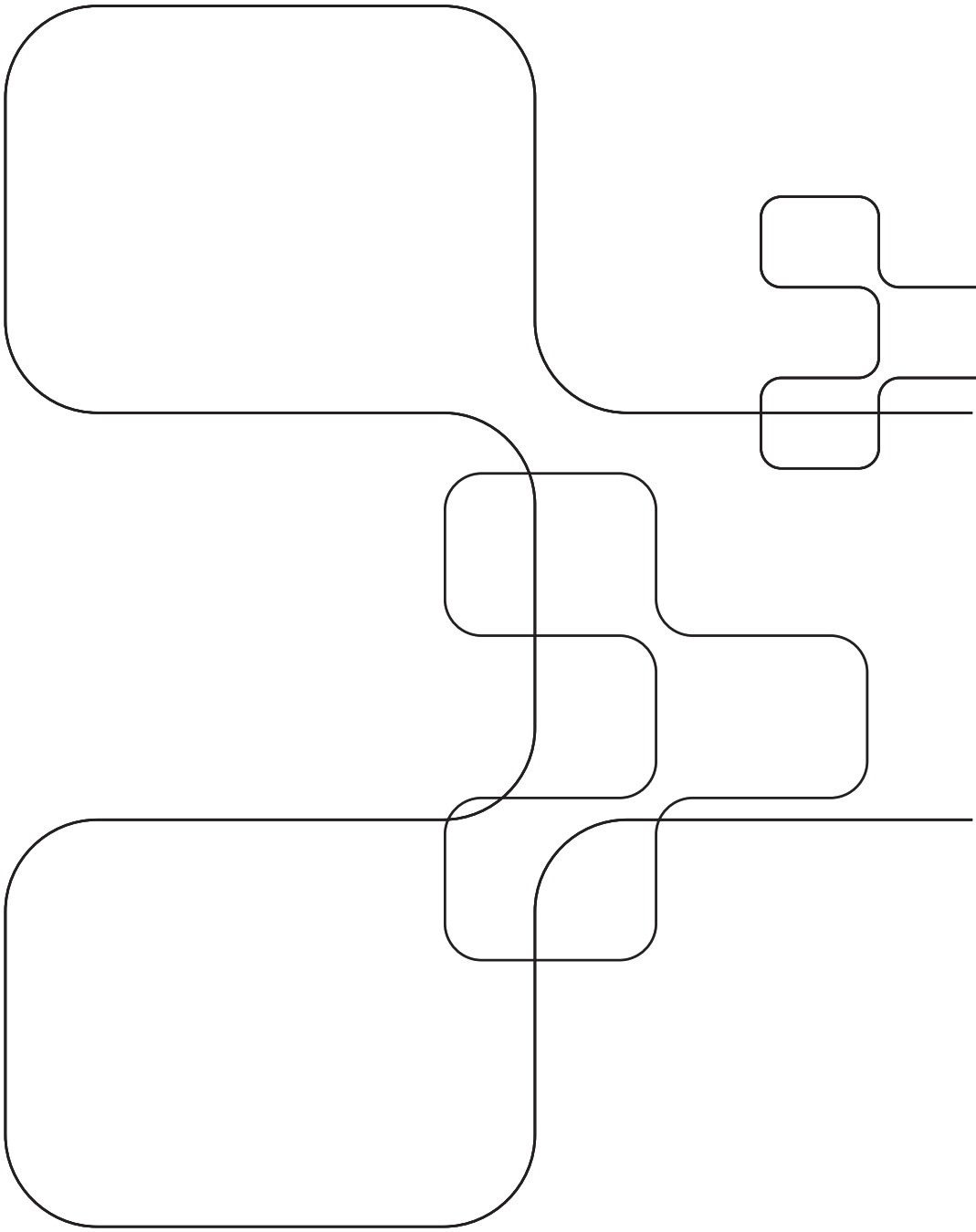
Indsatsplan – ledelsesmæssige udfordringer i digitalisering

Opgave

- Tag udgangspunkt i de styrker, udfordringer og indsatsområder m.h.t. digitalisering, der netop er definerede
- Hvordan kan de "oversættes" til de(t) områder, I skal planlægge for?
- Være konkrete og præcise bl.a. ved hjælp af skemaet nedenfor

Område:_____

Indsats-område	Aktivitet	Ressourcer	Start – Slut (tid)	Ansvarlig



Bilag 1

Oversigt over institutioner og deltagere der har bidraget i forbindelse med interviews, workshops og survey

Institution	Deltagere på forskellige niveauer i organisationen
Nordjyllands amt	Amtsdirektør Per Okkels Undervisnings- og Kultur/IT ansvarlig direktør Dorte Stigaard Sundhedsdirektør Jesper Christensen Kontorchef Sussanne Larsen, Psyk. Personalechef Jacob Jacobsen Informationschef Peter Larsen Kontorchef Susy Lauesen, Teknik og miljø Kontorchef Bente Brink, Undervisning og Kultur Projektleder Tina Heide
Fyns amt	Amtsdirektør Niels Højberg Direktør Anders Møller Jensen Afdelingschef Palle Lerche Andersen Planlægningschef Peter Holbech Vicekontorchef Tove Lehrmann Ruth Wisborg - ikke længere ansat Uddannelseschef Bjarne Strøh Andersen Fuldmægtig Mogens Theordorsen, Intern Udvikling
Miljøministeriet **Center for Koncernledelse**	Centerchef Simon Gjedde Chefkonsulent Helle Licht Direktør for Center for Koncernforvaltning Henrik Studsgaard Personale- og organisationschef Inger Marie Arildsen Chef for Frontlinien Uffe Jakobsen Økonomichef Henrik Hagen Olesen Koordinator i Frontlinien, Nina Munkstrup
Søllerød kommune	Kommunaldirektør Bjarne Pedersen Sekretariatschef Joachim Bille IT Chef Hans-Henrik Michelsen ESDH Projektleder Mette Dyrby Kloch Overbibliotekar Marianne Aastrup Projektleder Nils Ausburg Projektleder Mette Pontoppidan Projektleder Inge Bjørn Bograd
Ringsted kommune	Direktør for Socialforvaltning og Borgerservice Erik Jensen Teknisk direktør Carsten Torrild IT-chef Jens Petersen Økonomichef Karsten Kongstad Sekretariatschef Thomas Jacobsen – ikke ansat længere Afdelingsleder for Borgerservice Per Prehn Webredaktør Helle Hansen Projektleder for IT-baseret omsorgssystem Birthe Hermansen Leder af hjemmeplejens visitationskontor Birgit Frederiksen
Fredericia kommune	Kommunaldirektør Søren Adsersen Vicedirektør Dorthe Kristensen Økonomidirektør Klaus Christiansen, formand for IT-styregruppen Uddannelseskonsulent Susanne Toftager Projektchef Peter Møller IT-chef John Schmidt
Odense kommune	Stadsdirektør Jørgen Clausen Direktør for ældre og handicapområdet Aage Nielsen Økonomichef Marianne Rasmussen IT-chef Kristian Buhl Hansen Vicedirektør Malene Truelsen Projektleder Morten Dall

Institution	Deltagere på forskellige niveauer i organisationen
Sundhedsstyrelsen	Vicedirektør Niels Christensen Sekretariatschef Jakob Cold Ledende embedslæge Ole Mygind Kontorchef Morten Hjulsager Kontorchef Arne Kverneland Kontorchef Poul Erik Hansen IT-Chef Peter Spanggaard Projektleder Ole Lauridsen Embedslæge Elisabet Tornberg Hansen Fuldmægtig Henrik Muldvad Hansen Projektleder Anne Lindrup Specialkonsulent Jesper Iwersen
Udenrigsministeriet	Direktør Friis Arne Petersen IT Chef Svend Olling Generalkonsul Svend Roed Nielsen - New York Chef - Kontoret for EU Koordination Jens Kisling Chef - Kontoret for Kvalitetssikring af udviklingsbistanden Einar Hebogård Jensen Personalechef Tom Nørring IT-fuldmægtig Søren Galberg-Lund Fuldmægtig Lars Steen Nielsen Ekspeditionssekretær Niels Vilhelmsen
Integrationsministeriet	Souschef Merete Nord Phillip Projektleder Annette Røi Bonde
Told og Skat	Underdirektør Preben Bialas - Planlægningsafdelingen Kontorchef Morten Hass Funktionschef Bente Kristensen - Projektchef i projektenheden
Århus Kommune	Projektleder Bente Valbak
Personalestyrelsen	Direktør Lisbeth Lollike Kontorchef Jette Frederiksen Fuldmægtig Berit Ploug Fuldmægtig Jette Louise Flensburg
Den Digitale Taskforce	Leder af Den Digitale Taskforce Thomas Nielsen Projektleder Jens Qvesel Medarbejder Marianne Haakonsson Qvick Medarbejder Kiann S. Hein
Styregruppen	Finansministeriet - Kontorchef Elisabeth Hvas Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling - Kontorchef Anne Skov KL - Kontorchef Jytte Møller Christensen KL - Kontorchef Helene Bækmark Amtsrådsforeningen - Kontorchef Lars Hagerup Personalestyrelsen - Kontorchef Jette Frederiksen Den Digitale Taskforce - leder Thomas Nielsen Den Digitale Taskforce - Projektleder Jens Qvesel
Arbejdsgruppen	Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling - Specialkonsulent Vibeke Raaschou-Nielsen Finansministeriet - Specialkonsulent Camilla Hersom KL - Konsulent Jan Bauditz Amtsrådsforeningen - Fuldmægtig Marie-Louise Bloch Poulsen-Hansen Personalestyrelsen - Fuldmægtig Berit Ploug Personalestyrelsen - Fuldmægtig Jette Louise Flensburg Den Digitale Taskforce - Projektleder Jens Qvesel - Medarbejder Marianne Haakonsson Qvick - Medarbejder Kiann S. Hein - Medarbejder Karsten Hovmand

Bilag 2

Arbejdshypoteser baseret på balanceret målstyring

Synsvinkel	Hovedspørgsmål	Hypoteser/antagelser
Ejernes eller den politiske ledelses interesse	Hvordan høstes gevinsterne (økonomi, kvalitet, effektivitet/kompetence) – og hvor store er de?	Direktiver omsættes til planer og mål
		Topledelsen har god pejling af digitale udviklings muligheder og udfordringer
		Topledelsen synliggør og kommunikerer vision og ambitionsniveau i effektivt samspil med øvrige ledelse
		Der arbejdes systematisk med kontrakter og planer, som sikrer konkrete mål
		Topledelsen har god føling med interessenternes prioriteter, krav og forventninger herunder konkurrerende
Kundernes eller borgernes synsvinkel	Hvordan sikres retsstilling, fortrolighed, gennemsigtighed og enkel kommunikation/let adgang med digital forvaltning?	God digital ledelse bygger på at mobilisere efterspørgselen
		Andre organisationers og virksomheders eksempel inspirerer og ansporer
		Kritik, skuffede forventninger, fejl håndteres, så skaderne minimeres
		God digital ledelse kobler sig på digitale drivere i samfundet og etablerer synergier
		Forvirringen om eDag2 håndteres effektivt udad og indad til
		Digitalisering letter borgernes kontakt med myndigheder
Medarbejdernes synsvinkel	Hvordan opnås lettelser i arbejdssituation, udvikling og trivsel?	God digital ledelse identificerer administrative lettelser
		Topledelsens manglende vilje til at signalere effektivisering kan være en bremse
		Mellemledere driver, sætter mål, stiller krav, følger op. Ansvarlige vs. de udsatte
		Engagement og kompetence styrkes gennem involvering
		Mellemledere skaber forståelse, reorienterer, håndterer usikkerhed og modstand
		Kompetencerne udvikles til at håndtere digitalisering og udnytte dens muligheder
Interne processers synsvinkel	Hvordan letter digitaliseringen kommunikation og opgaveløsning - henholdsvis skaber ny muligheder?	God digital ledelse etablerer synergier med strukturreformen
		God digital ledelse forfølger mulighederne for nedlæggelse af manuelle/papirbaserede systemer
		Initiativer og ildsjæle er ikke strategisk forankrede (IT-specialister) og har derfor svært ved at slå igennem
		Manglende ressourcer til at monitorere betyder at resultater overses og ikke formidles
		IT-infrastruktur og –projektkompetencer er en begrænsning/flaskehals

Bilag 3

Metode - fra hypoteser til anbefalinger

Denne samling af anbefalinger og eksempler er produktet af et stykke praktisk, analytisk arbejde. Der er tale om en formidling af en række indtryk fra et bredt udvalg af myndigheder og forvaltninger, som har demonstreret evne og vilje til at gå i front med udnyttelse af informationsteknologi til at forbedre deres opgaveløsning. Gennem en systematisk arbejdsproces er de indsamlede indtryk blevet efterprøvet og tydeliggjort, således at de kan anvendes som inspiration og vejledning for andre samtidig med, at de fortsat kan genkendes og bekræftes af deres ophav.

Det følgende er en kort beskrivelse af vores metode undervejs.

Teoretisk udgangspunkt

Grundlæggende har tilgangen været kontingensteoretisk dvs. styret af en opfattelse af, at organisationer i det lange løb er nødt til at indrette deres struktur og funktionsmåde, på de vilkår, de skal operere under. Til disse vilkår hører både objektive forhold som økonomi, fysiske rammer, pålagte opgaver m.v. og subjektive forhold som f.eks. ledelsens og medarbejdernes opfattelser af forholdene, omgivelsernes oplevelser af samspillet med organisationen osv.

For moderne organisationer som f.eks. offentlige forvaltningsenheder inden for stat, amt og kommune er samspillet imellem de objektive og de subjektive vilkår så komplekst, at der sjældent – om nogensinde – kan identificeres én bedste måde at strukturere opgaveløsningen på. Dels kan det være uhyre vanskeligt entydigt at påvise sammenhænge imellem årsag og virkning, og dels vil den ”bedste” fremgangsmåde afhænge af en række subjektive vurderinger af opgaver, mål og forudsætninger.

Grundlaget for vores måde at angribe opgaven på har derfor været et pragmatisk samspil imellem på den ene side en styringsteoretisk dvs. en rationel og på den anden side en socialkonstruktivistisk forståelse.

Ifølge den rationelle forståelse er offentlige forvaltninger pålagt opgaver, og til løsning heraf har de tildelt ressourcer, som skal udnyttes bedst muligt. Det motiv er en klar drivkraft til at undersøge praksis og vælge fremgangsmåder, der fungerer effektivt.

Den socialkonstruktivistiske forståelse lægger stor vægt på de involveredes subjektive opfattelse af forhold og sammenhænge, herunder de begreber både aktører og observatører bruger til at tale om feltet. Denne vinkel styrker muligheden for at forstå den psykologiske og sociale dynamik har stor indflydelse på, hvordan digitaliseringsprocesser kan ledes til succes. Tilsammen sikrer de to synsvinkler en god dækning af væsentlige forhold til forståelse af, hvad der er vigtige ledelsesmæssige tiltag for at fremme digitaliseringsprojekter.

Arbejdsprocessen

Ud fra den her beskrevne optik har vi valgt en fremgangsmåde for indsamling og præsentation af materialet, der består af disse hovedpunkter:

Forventninger til god digital ledelse

Som et led i forberedelserne til at indsamle eksempler og erfaringer på ledelsesindsatser har vi formuleret en række antagelser om, hvad man på forhånd kunne forvente ville være

vigtigt for at understøtte digitaliseringen. Disse forventninger støtter sig dels på litteraturstudier, på dialog med den Digitale Taskforce's projektgruppe og Arbejdsgruppen samt egne erfaringer som ledelsesrådgivere med forandringsledelse og videnledelse blandt vore arbejdsfelter.

Formålet har ikke været at gå ud og lede efter bekræftelser på disse antagelser; men snarere at skabe en fælles forståelsesramme for de konsulenter, der hver for sig har indsamlet data: i hvilke retninger skulle vi lede? Da vi gennemførte den første dataindsamling igennem en række fokusgruppeinterviews, stillede vi åbne spørgsmål ("hvilken rolle har topledelsen spillet"; "hvilken betydning har medarbejdernes behov for kompetence-udvikling været tillagt" osv.) med afsæt i de opstillede antagelser. Antagelserne dannede grundlag for en omfattende interviewguide.

I et separat bilag (Bilag 2) er antagelserne præsenteret inden for den forståelsesramme, man på dansk kan kalde balanceret målstyring. Ifølge denne tankegang er det en forudsætning for en målrettet strategisk indsats i enhver virksomhed, at man har sig 4 hovedsynsvinkler for øje. Disse synsvinkler afspejler 4 forskellige interesser i virksomheden:

Ejernes eller den politiske ledelses interesse. Det er en overordnet interesse i virksomhedens aktiviteter som en forretning eller som en enhed, der skal løse et opgavesæt med en given ressourcetildeling

Interne processers synsvinkel. Denne synsvinkel er ikke knyttet snævert til én interessent; men drejer sig om effektiv og hensigtsmæssig organisering af den interne aktivitet og er en forudsætning for, at virksomheden kan fungere på kort og langt sigt

Medarbejdernes synsvinkel. Medarbejderne er en primær interessent i virksomheden, fordi de leverer størstedelen af den værdi, som er virksomhedens eksistensberettigelse, og deres forståelse og accept er en forudsætning for, at de løbende

Niveau	Enhed
Kommuner	Fredericia Odense Ringsted Søllerød
Amtskommuner	Nordjylland Fyn
Statslige forvaltninger	Sundhedsstyrelsen Miljøministeriet Udenrigsministeriet

leverer det forventede bidrag

Kundernes eller borgernes synsvinkel. Denne overordnede interesse fokuserer primært på samspillet med og udbyttet af virksomhedens produkter eller ydelser.

Med denne forståelsesramme har vi villet sikre, at antagelserne kommer hele vejen rundt om de forskellige aspekter af ledelsesteamets indsatsmuligheder for digitalisering af opgaveløsningen. Resultatet blev en liste på 8 overordnede antagelser, som i interviewguiden uddybedes med en række supplerende spørgsmål.

Udvælgelse af eksempler
Ud fra ønsker om at gøre eDag2 til et omdrejningspunkt for undersøgelsen – en anledning til at identificere og udbrede eksempler på god digital ledelse og ud fra ønsker om at dække bredt i den offentlige sektor, blev følgende myndigheder og forvaltninger udvalgt som de frontløberorganisationer, der skulle bidrage til undersøgelsen.

Dataindsamling
Materialet til denne undersøgelse stammer fra gennemsnitligt 2 fokusgruppeinterviews gennemført i hver af disse organisationer. Dels et interview med repræsentanter for den strategiske ledelse, der også har det overordnede ansvar for digitaliseringstiltag, og dels et interview med repræsentanter for den implementerende ledelse, dvs. ledere og nøglepersoner, der har det gennemførende ansvar. Spørgerammen til interviewene var de antagelser og supplerende spørgsmål, som fremgår af skemaet i bilag 2.

Sortering af materialet
Herefter blev der udvalgt 2-4 temaer pr. frontløberorganisation med fokus på områder, hvor første runde af interviews havde afdækket, at der tilsyneladende var værdifulde erfaringer med digital ledelse, som kunne nyttiggøres i et bredere forum. Disse udvalgte temaer blev så genstand for en workshop i hver af de medvirkende organisationer, hvor både strategiske og implementerende ledelsesrepræsentanter deltog. Her blev de udvalgte ledelsestemaer yderligere bearbejdet i dybden med henblik på at afdække de kritiske veje i materialet dvs. den sammenhæng imellem problem og den valgte løsning, der kunne være forklaringen på et godt resultat. Afdækningen blev gennemført i dialoger mellem deltagerne og mellem deltagere og konsulenter.

På denne måde blev 32 tilfælde af ekstraordinære resultater m.h.t. digital ledelse bearbejdet og belyst i dybden. Det kunne så danne grundlag for en yderligere udvælgelse af ca. 10 eksempler, som ikke blot var bemærkelsesværdige, men også dækkede et bredt spekter af ledelsessynsvinkler som illustreret i modellen for balanceret målstyring.

Validering af eksempler
Slutproduktet blev de aktuelle 15 eksempler samlet i de 9 efterfølgende kapitler. Ved validering skal her forstås to ting. Dels skal det forstås som en metodisk afdækning af, i hvilken udstrækning en beskrivelse dækker en virkelighed, som de implicerede kan genkende. Dels skal det forstås som afdækning af hændelsesforløb, der var ”kritiske” dvs. hændelsesforløb, hvor netop den bestemte sammenhæng imellem aktiviteterne kunne forklare et væsentligt digitalt fremskridt. Begrebet ”kritisk” skal her forstås som ”af afgørende betydning”.

En sådan validering skete igennem hele processen fra formulering af de første antagelser til det her

præsenterede slutprodukt; men valideringen kom for alvor til at involvere ledelsesrepræsentanterne fra organisationerne i de seneste faser af forløbet.

Her blev afholdt en workshop, hvor repræsentanter fra de fleste deltagende organisationer blev præsenteret for de 15 eksempler. Fokus var netop på, om man kunne genkende det faktuelle forløb så vel som de bud på god digital ledelse, de skulle illustrere. Deltagerne bearbejdede eksemplerne på tværs af organisationer og bidrog på den måde til yderligere at skærpe udtrykkene og til at gøre eksemplerne mere generelt anvendelige.

Formidling af anvisninger og eksempler på god ledelse
Slutproduktet er beskrevet i de efterfølgende kapitler, der på den ene side afspejler konkrete hændelsesforløb under nogle konkrete omstændigheder og på den anden sider udtrykker nogle mere generelle træk, som formentlig kan genfindes andre steder og danne grundlag for ændret praksis nogle steder, fordi man véd, det kan virke.

På grundlag af endnu en tværlæsning af det skriftlige materiale har processen endvidere givet anledning til at formulere de mere generelle anvisninger og advarsler i kapitel 2. Forståelsen og holdbarheden af disse anbefalinger og advarsler er derefter afprøvet igennem et survey med deltagere fra alle de involverede personer i de kommuner, amter og statsinstitutioner, som indgår i undersøgelsen. Survey og resultater gennemgås i kapitel 3.